



**HAL**  
open science

# L'entrepreneuriat en association : construction et mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives

Mohammad Hassen Parak

► **To cite this version:**

Mohammad Hassen Parak. L'entrepreneuriat en association : construction et mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives. Gestion et management. Université de la Réunion, 2014. Français. NNT : 2014LARE0004 . tel-01130130

**HAL Id: tel-01130130**

**<https://theses.hal.science/tel-01130130v1>**

Submitted on 11 Mar 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE DE LA REUNION**

**IAE DE LA REUNION**

*CEMOI – Centre d'Economie et de Management de l'Océan Indien*

**L'ENTREPRENEURIAT EN ASSOCIATION :  
CONSTRUCTION ET MISE EN ACTE D'UNE  
VISION PARTAGEE AU SEIN DES EQUIPES  
ENTREPRENEURIALES ASSOCIATIVES**

**THESE POUR L'OBTENTION DU  
DOCTORAT  
EN SCIENCES DE GESTION**

Présentée et soutenue publiquement le 26 septembre 2014

Par

**Mohammad Hassen PARAK**

**Membres du jury :**

***Directeur de thèse :*** **Patrick VALEAU**  
HDR à l'IAE de la Réunion

***Rapporteurs :*** **Pierre LOUART**  
Professeur à l'IAE de Lille

**Philippe EYNAUD**  
HDR à l'IAE de Paris

***Suffragant :*** **Philippe JEAN-PIERRE**  
Professeur à l'IAE de la Réunion

---

---

*« L'Université de la Réunion n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »*

---

## Remerciements

---

Je tiens en premier lieu à remercier mon directeur de thèse, Patrick VALEAU qui m'a accordé toute sa confiance en acceptant d'encadrer ma thèse. Il a su être présent pendant mes nombreux moments de doute durant ces dernières années. A travers ce travail, je tiens à lui exprimer toute ma reconnaissance.

Ma reconnaissance s'adresse aussi à Messieurs Pierre LOUART et Philippe EYNAUD, qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse ainsi qu'aux Professeurs Michel BOYER et Philippe Jean PIERRE qui me font l'honneur de participer à mon jury de thèse.

Je tiens à remercier l'ensemble des membres du laboratoire CEMOI qui m'ont donné des conseils précieux ainsi que le personnel administratif et pédagogique de l'IAE de la Réunion. Merci à Sylvie DESQUE pour ses conseils dans la préparation de ma soutenance. Une pensée particulière à Frédéric et à Jérôme, mes amis doctorants. Mes remerciements vont aussi à mes amis et collègues de Groupama Océan Indien qui ont su être là pour moi et plus spécialement à Nadège, Mohammed, Christophe, Grégory et Sylvie. Un merci particulier à Lynda et à Riaz pour les corrections apportées à cette thèse.

Enfin, ce travail n'aurait jamais pu voir le jour sans l'aide de ma famille. Je pense particulièrement à ma mère qui a été toujours présente pour moi, à ma sœur, à ma femme, à ma fille, à mes grands-parents, et aux autres membres de ma famille.

Une pensée très forte pour mon père, qui est parti trop tôt.

---

---

*A mes parents et grands-parents,*



---

## **L'entrepreneuriat en association : construction et mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives**

### Résumé :

Le but de notre thèse est d'étudier l'émergence d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives. Nous considérons tout d'abord l'approche traditionnelle militante qui met en avant des actions collectives des bénévoles et des salariés prenant part au développement de l'association. Nous intégrons ensuite la littérature sur l'entrepreneuriat social davantage orientée vers la réalisation efficace d'une finalité sociale. Nous considérons ces deux approches comme deux formes possibles de l'entrepreneuriat en association. Nous désignons en tant qu'équipe entrepreneuriale le groupe d'individus de taille variable, portant le projet et impulsant l'organisation vers sa réalisation. Nous étudions comment les membres de cette équipe se positionnent entre ces deux visions afin d'analyser les risques de divisions, mais aussi les possibilités d'émergence d'une vision partagée. Suivant une approche psychosociologique, nous conceptualisons la notion de vision en termes de représentation sociale. Nous analysons la confrontation entre ces deux représentations comme une étape d'un cycle à travers lequel les acteurs ajustent leur vision à la réalité. Nous expliquons ainsi comment des pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social sont développées au sein des équipes entrepreneuriales associatives.

Sur la base de 48 entretiens semi-directifs et d'une étude de cas complète, nos données permettent de comprendre les mécanismes suivant lesquels la vision émerge et évolue. Notre modèle de recherche part de l'écart existant entre l'idéal de la vision et la réalité des pratiques. Entre les deux, des mécanismes, à la fois opératoires et psychosociologiques, favorisent l'adaptation, autrement dit permettent « d'affronter » le réel à partir de l'idée. A partir des travaux de Weick (1979), nous montrons que face à des situations conflictuelles entre les membres porteurs des deux visions de l'association, la « rétention » de l'une ou de l'autre passe, au-delà des discussions, par leur « mise en acte » gestionnaire.

**Mots Clés :** Association, entrepreneuriat social, entrepreneuriat en association, équipe entrepreneuriale, vision partagée, enactment.

---

## **Entrepreneurship in nonprofit organizations: construction and enactment of a shared vision within the entrepreneurial team**

### Abstract:

The purpose of this thesis is to study how a shared vision can emerge among the members of the entrepreneurial teams managing nonprofit organizations. We first examine the grassroots approach that emphasizes the collective action of volunteers and employees working together in the development of the association. We then consider social entrepreneurship literature focusing on the effective achievement of social goals. We integrate these two visions as two possible forms of entrepreneurship in nonprofit organizations. We identify the entrepreneurial team as a group of individuals working together toward the development of the objectives of the nonprofit organization and their achievement. We analyze how the different members of the team position themselves with regard to these two visions to analyze the risk of divisions, but also the possibility of the emergence of a shared vision. Adopting a socio-psychological approach, we conceptualize the notion of a shared vision in terms of social representations. We integrate the confrontation between these two representations as part of a cycle through which actors adjust their vision to fit reality. We then go on to study and explain how social entrepreneurship practices are introduced and develop within the entrepreneurial team of nonprofit organizations.

Based on 48 semi-structured interviews and a full case study, the data collected contribute to a better understanding of the mechanisms through which the shared vision emerges and evolves. Our research model highlights the distance between the ideal of the vision and the reality in practice. Between this ideal and the reality, operational and psychological processes are at work. Drawing on Weick (1979), when members of the entrepreneurial team are divided between two visions of their non-profit organization, the “retention” of one or the other is the consequence of managerial “enactment” rather than discussion.

**Keywords:** Nonprofit organizations, entrepreneurship in non-profit organization, social entrepreneurship, entrepreneurial team, shared vision, enactment.

---

# Sommaire

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>12</b>
<b>PARTIE 1 : DEFINITION DES CADRES DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>28</b>
<b>CHAPITRE 1 : LES ASSOCIATIONS</b> .....	<b>32</b>
<b>CHAPITRE 2 : DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL A L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF</b> .....	<b>74</b>
<b>CHAPITRE 3 : APPROCHE PSYCHOSOCIOLOGIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT EN ASSOCIATION</b> .....	<b>126</b>
<b>CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE</b> .....	<b>164</b>
<b>PARTIE 2 : PRESENTATION DES RESULTATS</b> .....	<b>208</b>
<b>CHAPITRE 5 : PREMIERE PHASE DE TERRAIN – LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS</b> .....	<b>212</b>
<b>CHAPITRE 6 : DEUXIEME PHASE DE TERRAIN – L'ETUDE DE CAS</b> .....	<b>260</b>
<b>CHAPITRE 7 : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>287</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>326</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>340</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>376</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>380</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>381</b>

---

## Glossaire

---

**Association de type loi 1901 :** Type d'organisation où les excédents ne sont pas redistribués à ses membres.

**Construction du sens :** Processus par lequel les individus essaient de construire des explications significatives à propos des situations et de leurs expériences de ces situations.

**Enactment :** Terme introduit par Weick (1979) désignant les liens entre construction du sens et action – Construction d'une réalité par les acteurs organisationnels.

**Entrepreneuriat :** Ensemble d'activités associées à la création et au développement d'une entreprise.

**Entrepreneuriat social :** Le fait de concilier un ensemble d'impératifs économiques avec une finalité sociale en plaçant l'efficacité au cœur de l'association.

**Equipe entrepreneuriale :** Un groupe d'individus s'associant afin d'entreprendre ensemble et développant une symbiose avec leur collectif.

**Représentation collective :** Perception de la réalité commune à l'ensemble des parties prenantes.

**Rétention :** Processus de stockage des cartes causales ayant produit du sens. Ces expériences étant stockées, elles peuvent être utilisées dans des situations futures.

**Vision :** Perception d'un état futur et souhaité de l'organisation.

**Vision partagée :** Perception de la réalité qui est commune à l'ensemble des parties prenantes.

---

# **Introduction**

---

La loi de 1901 définit une association comme « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices* ». Ainsi, une association est avant tout le regroupement de plusieurs individus autour d'un projet dans un but non lucratif (Laville & Sainsaulieu, 1997 ; Valéau, 2003). Ces projets sont très variés (social, éducation, santé, culture, sport, loisir, etc.) et correspondent à un volume d'activités particulièrement important. En 2011, on estimait à 1 300 000 le nombre d'associations, représentant un budget cumulé d'environ 70 milliards d'Euros, soit 3,5 % du PIB, dont une part importante de subventions et de dons. Plus de 15 millions d'individus (30 % des français âgés de 18 ans et plus) effectuent une activité bénévole (Tchernonog, 2011). L'économie sociale et solidaire (associations, mutuelles, fondations et coopératives) représente avec 2,35 millions de salariés, environ un emploi sur huit en 2011. Le secteur associatif porte essentiellement ce dynamisme avec 83 % des organisations et 77 % des emplois (Bazin & Malet, 2012). Les associations et les activités qu'elles développent constituent un secteur situé entre le marché et l'État. Des demandes minoritaires, non solvables ou encore utiles socialement sont prises en compte. Le mouvement associatif a ainsi contribué « *à corriger une partie de l'inefficacité des politiques publiques et des injustices qui en résultent* »<sup>1</sup>.

De nombreuses recherches soulignent le caractère à la fois collectif et participatif des associations avec des acteurs très attachés aux valeurs. Pour Laville et Sainsaulieu (1997, p.21), « *la valeur centrale du milieu associatif est de se constituer en mouvement d'action collective autour d'un projet, de buts et d'objectifs pour lesquels on se réunit et on s'engage* ». Pour les sociologues, ce caractère collectif constitue une performance en tant que tel dans l'atteinte des objectifs (Laville & Sainsaulieu, 1997 ; Laville & Hoarau, 2008). Les associations permettraient également la création de liens sociaux : « *A force d'adhésion, d'action collective spontanée, de culture et de valeurs partagées, elles restaureraient des liens sociaux de l'ordre de la socialisation primaire* » (Valéau, 2003, p.11). Les associations se positionnent aussi sur des registres militants favorisant l'expression politique et citoyenne. Ce faisant, ces organisations jouent un rôle singulier au sein de nos sociétés modernes. Elles mobilisent des ressources, agissent afin de résoudre des problèmes spécifiques, répondent à des demandes négligées, et d'une façon générale créent de la valeur ajoutée.

---

<sup>1</sup> Extrait d'interview du Haut Commissaire aux Solidarités Actives, Martin Hirsch, Le Monde, Supplément « Associations », 29 novembre 2007.

Aujourd'hui, les associations sont confrontées à un environnement plus complexe et plus exigeant notamment en termes de contraintes réglementaires ou de productivité des salariés (Sibille, 2008 ; Boncler & Valéau, 2010 ; Laville & Sainsaulieu, 2013). Le champ d'intervention a largement évolué ainsi que les formes d'action et de financement. Les associations sont soumises à des contrôles plus stricts en matière comptable. L'obtention de subventions oblige à rendre des comptes. Ce mouvement de professionnalisation, marqué par des évolutions législatives récentes, est symbolisé par la montée d'un impératif de gestion. Les associations sont ainsi passées d'une « *culture de moyens* » à une « *culture de résultats* » (Laville & Sainsaulieu, 2013).

Face à cette demande, un nouveau courant, l'entrepreneuriat social, émerge en provenance des pays anglo-saxons (Dees, 1998). L'entrepreneuriat social constitue à la fois une vision et un mouvement de recherche visant à comprendre certains mécanismes de mise en œuvre de processus entrepreneuriaux au sein des associations. Ce concept fait l'objet de nombreux débats sans être explicitement défini : « *L'entrepreneuriat social peut être vaguement défini comme l'utilisation de comportements entrepreneuriaux à des fins sociales* » (Hibbert, Hogg & Quinn, 2002). L'entrepreneuriat social se caractérise par l'importance accordée à la mesure et au développement des performances dans l'association (Grimes, 2010). Suivant l'analyse de Valéau, Parak et Louart (2013), trois propositions ressortent de cette littérature : la mise en place d'outils d'efficacité, une moindre dépendance aux subventions publiques et des statuts hybrides.

L'émergence de l'entrepreneuriat social au sein des associations françaises amène à la confrontation entre plusieurs visions. Depuis une dizaine d'années environ, des débats voire des blocages apparaissent. L'approche traditionnelle et militante du secteur associatif consacre des groupes de bénévoles et de salariés au service d'une cause citoyenne (Laville & Sainsaulieu, 1997). A l'inverse, l'entrepreneuriat social est une approche plus pragmatique et réformatrice, davantage orientée vers une maximisation de la finalité sociale. L'objectif est de réformer le secteur associatif, qui est jugé comme louable mais peu efficace. Il s'agirait de donner un second souffle aux associations face à un environnement plus concurrentiel (Sibille, 2010). Cependant, en mettant en avant les performances technico-économiques, l'entrepreneuriat social divise profondément la communauté scientifique ainsi que les acteurs

eux-mêmes (Draperi, 2010 ; Valéau & Boncler, 2012). Des tensions voire des conflits peuvent émerger et avoir des conséquences sur le fonctionnement de l'organisation (Valéau et al., 2013).

Comment les acteurs peuvent-ils surmonter ces tensions ? L'entrepreneuriat social peut-il avoir sa place au sein des associations avec des individus à priori attachés à une vision traditionnelle ? Comment reconstruire une vision partagée en s'adaptant à ces contraintes, tout en gardant l'esprit associatif ? Comment les acteurs peuvent-ils trouver des compromis respectant ces deux visions de l'association ? C'est à ces questions que notre thèse tentera d'apporter plusieurs éléments de réponses. Nous verrons dans les parties suivantes que l'adhésion à une vision proche de l'entrepreneuriat social ne peut pas être tenue pour acquise.

## **0.1 Problématique et concepts**

Le but de notre thèse est d'étudier les processus de déconstruction et de reconstruction d'une vision partagée au sein des associations suite à l'introduction de nouveaux principes en provenance de l'entrepreneuriat social. Il s'agit de comprendre comment des groupes d'individus se positionnant de façons diverses et variées entre l'approche participative et ce nouveau courant vont se confronter dans le cadre de débats à caractère idéologique mais aussi et surtout dans la pratique. Ces constructions et déconstructions se font à travers des processus technico-économiques d'une part et des processus d'ordre sociopolitiques d'autre part.

Les aspects technico-économiques sont pris en compte dans la plupart des visions concernant le développement de l'association (Valéau, 2003). L'entrepreneuriat social n'a pas le monopole de la performance technico-économique mais il se caractérise par une importance plus grande accordée aux questions d'efficacité et de productivité avec une rationalité davantage focalisée sur la finalité sociale (Valéau et al., 2013). L'emphase est mise sur l'innovation notamment dans la recherche de moyens de financement (autre que les subventions publiques) et de productivité à travers des outils de gestion inspirés des entreprises. L'utilisation de ces outils constitue d'ailleurs un des principaux points de rupture avec certains acteurs qui dénoncent des principes se heurtant aux fondements associatifs.



Les différences d'ordre sociopolitique portent principalement sur le fonctionnement de l'association avec des confrontations à la fois techniques, pratiques et idéologiques. La vision traditionnelle amène à une approche plus démocratique du fait associatif. Les associations sont valorisées en tant que créatrices de lien social non hiérarchisées (Laville & Sainsaulieu, 1997). Suivant cette approche, les associations peuvent être définies comme le résultat d'actions collectives au service d'un projet. Elles développeraient ainsi « des rationalités en valeur » ouvrant sur des approches globales de leurs impacts (Boncler & Valéau, 2010 ; Laville & Sainsaulieu, 1997 ; Mertens & Marée, 2013). Dans ses différents travaux, Jean Louis Laville considère les associations comme un fait social total au sens de Mauss. Il s'agit d'un fait que l'on ne peut pas expliquer par d'autres faits sociaux. Une sorte d'immanence émerge : l'association serait tellement multi-facette qu'elle recouperait toutes les définitions de l'analyse sociologique.

- **Un cadre théorique hétérogène**

L'introduction de l'entrepreneuriat social dans le champ associatif doit être restituée avec une grille théorique sur le fonctionnement de ces structures. Un des défis de cette thèse est qu'elle combine des champs théoriques hétérogènes, qui amènent chacun un éclairage intéressant mais qui ne seront pas toujours forcément compatibles. Notre cadre de recherche sur les associations se veut hybride, en utilisant à la fois la typologie de Laville et Sainsaulieu (2013), celle du réseau EMES (Borzaga & Defourny, 2001 ; Defourny, 2004 ; Defourny & Nyssens, 2010) et celle de Valéau (2003). Ces trois approches ont en commun une dualité entre l'économique et le social arbitrée par la gouvernance.

Pour Laville et Sainsaulieu (2013), toutes les associations partagent un même modèle conceptuel à trois dimensions : institutionnelle, économique et organisationnelle. L'approche institutionnelle consacre la genèse de l'association. Elle en constitue son essence et fournit une architecture à l'association. Elle ne suffit cependant pas à en expliquer le fonctionnement. C'est pour cela que la dimension économique est étudiée par Laville et Sainsaulieu (2013) car elle ne peut pas être dissociée de l'activité de l'association. Il faut également mettre en œuvre pour les auteurs les acquis de l'analyse organisationnelle. Cette dimension marque une professionnalisation des pratiques alors qu'il s'agit de concilier dans un même temps des attentes et des besoins différents entre bénévoles, usagers, etc.

Les travaux menés au cours de ces vingt dernières années par le réseau européen EMES (Emergence des Entreprises Sociales en Europe) ont permis, à travers le concept d'entreprise sociale, la construction d'une approche intégratrice des organisations à but non lucratif (Borzaga & Defourny, 2001). Le but de l'EMES était de faire émerger un « idéal type » réunissant les principales caractéristiques rencontrées au sein du tiers secteur et répondant aux différentes réalités nationales en Europe à partir de trois dimensions (Defourny & Nyssens, 2010) : économique (les associations sont considérées en tant que producteur de biens et de services), sociale (avec la prise en compte d'un système de valeurs et la reconnaissance d'une finalité sociale) et politique (avec la mise en évidence des différentes formes de gouvernance au sein des associations).

La mise en évidence de ces différentes dimensions permet de révéler une des caractéristiques des associations, c'est-à-dire leur hétérogénéité (Valéau, 2003). Les associations doivent trouver un équilibre car elles ne peuvent pas satisfaire plusieurs types de performance (Valéau, 2003, p.15) : « *Sauf exception, il n'est pas possible d'optimiser simultanément plusieurs variables* ». Au-delà des performances sociales, technico-économiques et politiques, l'auteur montre que face à des problématiques telles que la diminution des subventions, les associations doivent être capables de développer des performances gestionnaires différentes aboutissant à des arbitrages également différents (par exemple en évitant les licenciements). La gestion est abordée ici en tant qu'activités faites de décisions, dont l'objectif est d'investir les ressources disponibles.

Ces trois approches de la littérature nous montrent la double nature économique et sociale de l'association. La finalité sociale ne peut pas être dissociée de l'activité économique. Cependant, la typologie du réseau EMES adopte une démarche plus entrepreneuriale (notamment à travers le concept de « l'entreprise sociale ») et ne prend pas suffisamment compte de l'approche traditionnelle du secteur associatif. Ce faisant, la dimension institutionnelle permet de retrouver le fondement même de la spécificité associative. Par la suite, les travaux de Valéau (2003) permettent d'avoir une approche plus décisionnelle. Dans cette démarche, le rôle pivot de la gouvernance est souligné. Les acteurs associatifs doivent faire face aux réalités qui les entourent. L'association oscille entre « *différentes performances technico-économiques et sociales* » et « *apparaît plus ouverte aux mondes et aux enjeux en*

---

*présence* » (Valéau, 2003). Comme en politique, les acteurs doivent chercher un consensus, des compromis ou arriver à former des coalitions.

- **Vers l'émergence d'un entrepreneuriat collectif**

Les théories précédentes permettent de percevoir l'entrepreneuriat social comme une vision de nature technico-économique. Cette vision, comme les autres visions, va être régulée par une gouvernance participative et collective (Laville & Hoarau, 2008). L'entrepreneuriat social apporte donc un regard nouveau sur les associations mais intègre relativement peu la dimension collective. L'entrepreneur est privilégié au détriment du collectif. Par ailleurs, l'entrepreneuriat social n'interdit pas la distribution de profits. Les associations peuvent ainsi privilégier un modèle économique et marchand, réduisant la dimension collective et démocratique du projet. Ce faisant, le besoin de théories nous amène à des formes d'entrepreneuriat plus collectives.

Nous nous intéressons dans la suite de notre recherche à la notion d'« équipe entrepreneuriale ». Ce champ de la littérature connaît un certain dynamisme notamment aux Etats-Unis et en Angleterre. En France, il faut souligner le manque d'intérêt des chercheurs pour cette thématique (Bayad, Naffakhi & Schmitt, 2007). Le concept d'équipe entrepreneuriale permet d'avoir une perspective différente du processus entrepreneurial. L'image de l'entrepreneur solitaire, qui assume seul les risques, évolue vers des formes de travail en équipe. Plusieurs auteurs ont souligné le caractère collectif de l'entrepreneuriat (Reich, 1987 ; Kamm, Shuman, Seeger & Nurick, 1990 ; Timmons, 1994 ; Schoonhoven & Romanelli, 2001 ; Johannisson, 2002). D'autres auteurs montrent que les chances de réussite d'une organisation sont plus importantes lorsque la personne à l'origine du projet est aidée dans son processus de prise de décision par un associé ou encore par une équipe entrepreneuriale fondatrice (Teal & Hofer, 2003). Différentes recherches ont également établi un lien entre la réussite de l'organisation et l'équipe fondatrice (Kamm et al. 1990).

Cependant, il n'existe pas de définition commune de l'équipe entrepreneuriale au sein de la littérature francophone et anglo-saxonne. Par exemple, Paturel (2005) préfère le terme d'« équipreneuriat » afin de désigner la création en équipe. Pour Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete (2006), l'équipe entrepreneuriale correspond à un groupe d'individus s'associant

---

afin d'entreprendre ensemble et développant une symbiose avec leur organisation. Kamm et al. (1990)<sup>2</sup> donnent une des définitions les plus citées de l'équipe entrepreneuriale. Cette dernière se compose de deux ou plusieurs individus qui établissent ensemble un projet auquel ils participent en ayant un intérêt financier égal. Ces individus sont présents dès la phase de pré-lancement, c'est-à-dire avant la production de biens et de services.

Nous appliquons ces différentes définitions au contexte associatif. L'entrepreneuriat social ne répond que partiellement au besoin de théorisation des associations en terme d'entrepreneuriat. Derrière le développement de l'association, nous pouvons trouver des entrepreneurs sociaux (Sibille, 2010). D'un autre côté, le militantisme est mis en valeur par les acteurs qui ne se reconnaissent pas dans ces orientations (Drapéri, 2010 ; Valéau et al., 2013). Au cours de cette thèse, nous faisons l'hypothèse que l'équipe entrepreneuriale constituerait le lien entre l'entrepreneuriat social et l'action collective associative. Il existe, selon nous, une contradiction entre notre objectif qui est de partir de l'hétérogénéité des parties prenantes, avec un objet qui prend mal en compte les associations. Notre but est d'étudier comment cette contradiction peut être productive.

En résumé, l'entrepreneuriat social ne constitue qu'une vision possible parmi d'autres que certains membres de l'équipe entrepreneuriale vont ou pas partager. Par exemple, certains acteurs entreprennent en mettant en avant leur militantisme. De fait, l'entrepreneuriat social n'a pas le monopole de l'entrepreneuriat en association. Plusieurs visions peuvent donc exister au sein de l'équipe entrepreneuriale.

- **Une approche psychosociologique de la recherche**

Les équipes peuvent être partagées entre plusieurs visions. La vision constitue un des principaux liens entre l'entrepreneur et l'organisation (Filion, 1991). Nous abordons ici le collectif en termes de vision partagée. La vision est au cœur des recherches sur l'entrepreneuriat. Pour Filion (1997), l'entrepreneur conçoit son organisation à partir d'une vision. Il s'agit d'un futur possible et désiré. Pour Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998), la

---

<sup>2</sup> « We define an entrepreneurial team as two or more individuals who jointly establish a business in which they have an equity (financial) interest. These individuals are present during the prestart-up phase of the firm, before it actually begins making its goods or services available to the market » (Kamm et al., 1990, p.7).

---

vision est une représentation mentale de la stratégie voulue par le dirigeant. Elle traduit les priorités de l'organisation.

L'équipe entrepreneuriale correspond à une forme relativement fréquente de l'entrepreneuriat en association. A côté de l'action collective et militante, elle nous permet de réintégrer l'entrepreneuriat social comme une autre vision possible du fonctionnement et des performances de l'association. La question est de savoir comment ces deux courants, qui sont souvent présents au sein des équipes, vont pouvoir travailler ensemble. Plusieurs auteurs soulignent les conflits qui peuvent émerger lorsque l'association est traversée par des courants différents. Quéinnec et Igalens (2004) soulignent les tensions entre les salariés et les bénévoles concernant le projet associatif. De fait, ces tensions, qui émergent la plupart du temps entre les dirigeants, vont s'étendre par la suite à l'ensemble des parties prenantes (Pache & Santos, 2010) et transformer l'association en « *une arène politique* » (Mintzberg, 1983). Nous proposons dans notre recherche une vision élargie de l'entrepreneuriat en association avec une équipe porteuse d'une ou de plusieurs visions. Ce faisant, nous soulignons dans la suite de nos travaux, les manques théoriques entre la vision collective et les performances de l'association.

Décisions après décisions, au cours de l'action, différentes visions se dessinent et peuvent contribuer dans certains cas à l'émergence d'une vision commune. Nous développons dans notre thèse la proposition suivant laquelle que la construction d'une vision partagée ne joue pas seulement dans les débats d'idées mais principalement dans l'action. Sur un plan théorique, nous utilisons les travaux de Weick (1979). Nous montrons que lors de situations conflictuelles, que la « mise en acte » d'une vision favorise sa « rétention ». Il s'agit d'un double processus où la vision s'adapte à la réalité du terrain et inversement. Les membres de l'équipe entrepreneuriale construisent une voie qui leur est propre, entre militantisme et entrepreneuriat social.

- **Problématiques de recherche**

Cette recherche propose de réinterpréter les deux courants que sont le militantisme associatif et l'entrepreneuriat social comme deux visions possibles, souvent successives, au sein des équipes entrepreneuriales. Dans notre recherche, nous faisons l'hypothèse que le chaînon

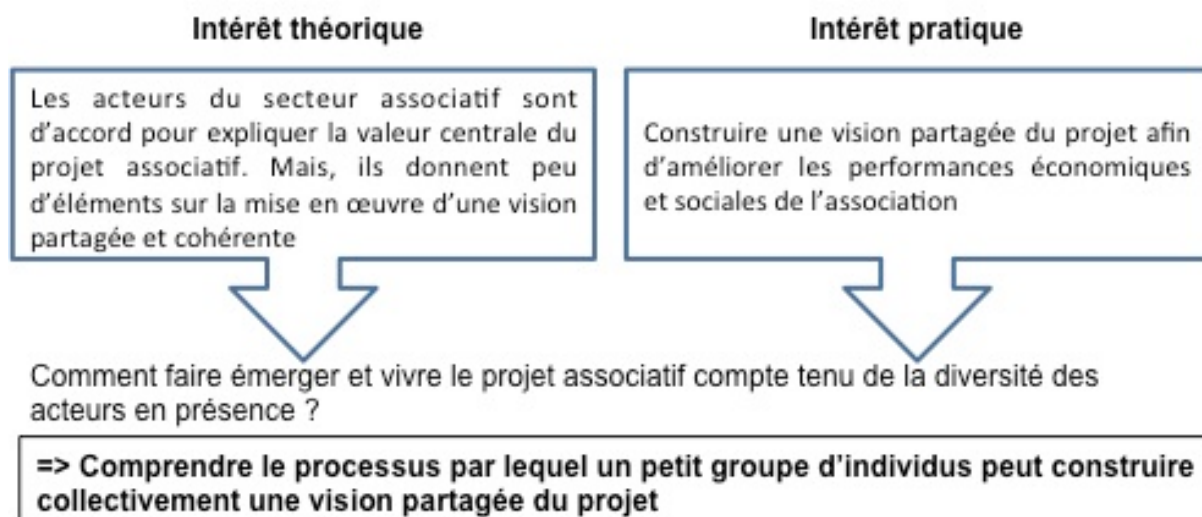
manquant entre l'entrepreneuriat social et l'action collective associative peut être la notion d'équipe entrepreneuriale. Nous introduisons ici le fait qu'un ensemble d'individus, l'équipe entrepreneuriale, serait à l'origine de l'acte d'entreprendre. Il s'agit de comprendre le rapport entre ces deux visions au sein des équipes et d'analyser les possibilités d'émergence d'une vision partagée. Compte tenu des contradictions potentielles entre la vision traditionnelle et la vision liée l'entrepreneuriat social, notre problématique de recherche consiste à s'interroger sur les conséquences de cette dernière au sein des équipes entrepreneuriales.

**Comment faire émerger une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives ?**

La suite de notre réflexion suit une approche psychosociologique. Nous conceptualisons la notion de vision partagée en termes de représentation collective. Il s'agit d'analyser la cohabitation entre ces deux représentations comme un cycle, avec l'entrepreneuriat comme un ajustement face à la réalité. Ce faisant, nous souhaitons comprendre les conditions d'ajustement.

Nous développons l'idée que la construction d'une vision partagée qui intègre aussi bien une rationalité en valeur et une rationalité en finalité ne se joue pas uniquement dans des débats au sein des conseils d'administrations mais aussi dans l'action. Notre recherche s'inspire des travaux de Weick (1995) : les interactions entre les « mises en acte » d'une vision commune ainsi que sa « rétention » participent d'un processus en construction permanente, ponctué par des tensions et des désaccords et alimenté par la capacité à la discussion des acteurs de l'association et par des phénomènes d'exclusion.

Nous interrogeons dans notre recherche les liens entre la vision partagée et les performances recherchées par l'association. C'est toute l'ambition de notre recherche dont le but est d'explorer une dimension importante et peu étudiée du secteur associatif.



**Figure 1 : Questions de recherche**

Nous explicitons notre problématique à travers différentes questions :

- « *Suivant quels processus, l'entrepreneuriat social peut-il trouver sa place au sein d'équipes associatives dont les bénévoles et les salariés sont à priori fortement attachés à des valeurs militantes et traditionnelles ?* »
- « *L'approche traditionnelle et militante peut-elle résister à l'introduction de l'entrepreneuriat social ?* »
- « *Comment une association peut-elle survivre aux différends et aux conflits qui peuvent apparaître entre deux visions différentes de son développement ?* »

Cette recherche doit maintenir sa neutralité. Elle n'a pas pour objectif de prendre position pour ou contre l'entrepreneuriat social. Cependant, nous percevons une opposition entre les tenants de l'entrepreneuriat social qui reprochent aux associations de résister pour des raisons idéologiques et ceux qui pensent que, parce qu'inspiré des entreprises, l'entrepreneuriat social est forcément dangereux pour les associations. Nous situons nos travaux en dehors de ces oppositions. Suivant une démarche empirique, nous cherchons simplement à décrire les processus qui sont mis en œuvre sur le terrain. Nous étudions comment les acteurs abordent au quotidien ces contradictions entre deux visions ainsi que les tensions qui en découlent.

---

## **0.2 Des positions épistémologiques à l'opérationnalisation de la recherche**

Les choix méthodologiques qui sous-tendent cette recherche découlent de la nature des réalités étudiées et du type de connaissances visé. Il s'agit de produire des connaissances répondant à des questions pertinentes du point de vue des acteurs et de la communauté scientifique (Valéau & Gardody, 2013). Nous adoptons ainsi une démarche qualitative qui nous permet d'être proche du terrain dans le cadre d'un processus empirico-inductif. Ce faisant, nous nous situons dans une approche exploratoire (Mucchielli, 1996).

Nous croisons ici deux processus : un processus psychologique et un processus sociologique. Nous étudions à la fois le point de vue des acteurs et la confrontation des individus entre eux. Le premier processus, qui est de nature cognitive, consiste à restituer le lien entre la perception des moyens mis en œuvre et l'évaluation des résultats dans le cadre d'une même subjectivité, en particulier d'une même interprétation des buts et des valeurs de l'organisation. Le second processus en interaction avec le premier explore les mécanismes conduisant à l'émergence d'une vision commune du développement de l'organisation, autrement dit d'une subjectivité commune.

Le positionnement épistémologique est une démarche nécessaire avant de commencer une recherche. Les positivistes postulent qu'il existe une réalité objective du monde observé alors que les constructivistes montrent que la connaissance se construit à partir d'une interaction entre la personne qui observe et l'objet observé (Le Moigne, 1990 ; Wacheux, 1996 ; David, 1999). Notre positionnement épistémologique se veut constructiviste. Nous situons notre recherche dans une logique exploratoire qui met en relation plusieurs notions importantes (les associations, l'entrepreneuriat social, l'équipe entrepreneuriale, etc.). Afin de produire des connaissances, il nous semble nécessaire de comprendre et d'interpréter les intentions et les attentes des membres de l'équipe entrepreneuriale. Le paradigme constructiviste admet l'existence d'une réalité construite par l'individu à partir de ses actions et de ses interactions avec d'autres acteurs.

Nos choix méthodologiques ont été conditionnés par notre objet de recherche mais également par la façon dont nous l'avons abordé. Les approches quantitatives et qualitatives constituent



---

deux façons différentes d’appréhender la réalité (Evola, 2013). Nous privilégions ici une approche qualitative, dans la mesure où cette dernière nous permet d’aller le plus loin dans le développement de notre problématique. Le véritable objectif de cette recherche est de comprendre les processus sous-jacents. A partir d’une approche constructiviste, une place importante a été accordée au point de vue des acteurs associatifs. La recherche qualitative nous permet ainsi de viser la compréhension plutôt que l’explication et de prendre en compte la complexité des situations (Mucchielli, 1996). Notre démarche empirique se veut constructiviste. Elle est basée sur la façon dont les individus se représentent les choses. Nous étudions la construction de représentations collectives. Nous cherchons à produire des connaissances à partir d’une approche interprétative. Ce faisant, notre recherche ne servira pas à des fins de validation mais a une finalité exploratoire.

### **0.3 Structure de l’exposé**

Cette thèse se structure en deux grandes parties. Dans une première partie, nous présentons les éléments théoriques sur lesquels s’appuient nos travaux. Nous définissons l’objet de notre recherche compte tenu des travaux antérieurs et posons notre méthodologie. Dans la deuxième partie, nous présentons et analysons les résultats obtenus au cours de notre étude empirique. Ce faisant, nous faisons émerger un modèle et proposons un certain nombre de recommandations. Nous déclinons chacune de ces parties sous la forme de chapitre.

Dans le premier chapitre, nous verrons qu’ils existent de nombreuses définitions consacrées aux associations. A cette fin, nous les rassemblons suivant un cadre théorique hybride à partir de trois grilles de lecture (Laville & Sainsaulieu, 2013 ; Borzaga & Defourny, 2001 ; Valéau, 2003). Ces trois typologies constituent, pour nous, des outils méthodologiques de classification et de repérage des organisations non lucratives. Nous faisons émerger la dimension politique comme le pivot des associations car elle permet d’ajuster les fonctionnements économiques et sociaux en fonction d’un projet.

L’objectif du deuxième chapitre est de présenter les concepts relatifs à l’entrepreneuriat. Nous exposons les principaux concepts et paradigmes (Schumpeter, 1939 ; Gartner, 1990 ; Bruyat, 1993 ; Shane & Venkataraman, 2000). Les pratiques semblent avoir évolué avec des termes qui ne sont pas forcément réservés à une entreprise lucrative. Ce faisant, nous définissons

l'entrepreneuriat social en soulignant ses spécificités et ses différents ancrages théoriques (Dees, 1998 ; Johnson, 2000 ; Grimes, 2010). L'entrepreneuriat social permet d'initier une approche intéressante mais partielle des associations en termes d'entrepreneuriat (Draperi, 2010 ; Valéau & Boncler, 2012). Nous soulignons les manques théoriques entre la dimension collective et les performances de l'association (Valéau et al., 2013). A cet effet, nous montrons comment l'équipe entrepreneuriale permettrait de créer ce lien.

Dans le troisième chapitre, les notions de représentation, de construction du sens et d'enactment (Weick, 1969 et 1975) nous permettent de faire émerger un cadre théorique général de la thèse. Nous verrons qu'une représentation peut être le résultat d'un processus continu susceptible d'expliquer la réalité. Nous adoptons une démarche épistémologique décrivant la nature constructiviste des représentations (Piaget, 1967 ; Le Moigne, 1995). La construction d'une représentation collective, au sens de Weick, est un processus qui consiste à réduire l'équivocité perçue d'une situation. Il s'agit de choisir la représentation sur laquelle les acteurs pourront se mettre d'accord notamment dans les moyens à mettre en œuvre. Les représentations des acteurs, même si elles ne se fondent pas forcément sur une même réalité, sont « équi-finales ». (Allard-Poesi & Perret, 2004).

Le quatrième chapitre expose notre méthodologie d'approche de l'objet. Nous présentons l'architecture de notre recherche, son ancrage épistémologique ainsi que nos méthodes d'analyse et de collecte de données. Ces méthodes s'articulent par rapport aux connaissances nécessaires et à la nature du phénomène étudié (Wacheux, 1996). Nous présentons notre manière d'aborder notre problématique de recherche en passant par une démarche interprétative et constructiviste (Mucchielli, 1996). Nous développons également dans ce chapitre notre grille d'entretien.

Dans les chapitres cinq et six, nous présentons les résultats de notre étude qualitative. Nous montrons que l'introduction de pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social peut, dans certains cas, permettre la mise en acte d'une vision commune. Par ailleurs, nous verrons que l'adhésion au projet et donc l'existence d'une vision partagée ne peut pas être tenue pour acquise. Nous terminons par une étude de cas dans une association où nous nous sommes immergés en tant que membre du conseil d'administration.

Le chapitre sept constitue l'aboutissement de notre thèse. Nous revenons sur les fondements théoriques de notre recherche. Afin de synthétiser les résultats observés, nous reprenons comme fil conducteur les hypothèses que nous avons formulées dans le chapitre précédent. Ce faisant, nous effectuons une modélisation des phénomènes étudiés. Nous formulons ensuite un certain nombre de recommandations notamment à destination des entrepreneurs associatifs.

La figure suivante résume le design de notre recherche :

Théorisation	Objet de la recherche	Chapitre 1 : Les associations Chapitre 2 : L'entrepreneuriat
	Interprétation de l'objet	Chapitre 3 : Dimensions sociocognitives
	Méthodologie d'approche de l'objet	Chapitre 4 : Aspects méthodologiques de la recherche
Pratique	Présentation et analyse des résultats	Chapitre 5 et 6 : Résultats qualitatifs
		Chapitre 7 : Discussion

**Figure 2 : Design de la recherche**

Notre apport principal consiste en une réflexion sur l'entrepreneuriat social ancrée dans la réalité du terrain. L'entrepreneuriat social est une démarche qui consiste à chercher de nouvelles ressources, à être plus pragmatique sur les statuts et à développer des outils d'efficacité et de mesure des performances (Valéau et al., 2013). Cette démarche provoque cependant des blocages au sein des associations (Draperi, 2010 ; Valéau & Boncler, 2012). Nous verrons au cours de notre thèse qu'un passage par l'action permet de faire évoluer les points de vue (Festinger, 1957). Nous étudions également des processus de construction du sens (Weick, 1995) au sein de l'association avec l'entrepreneuriat comme mise en œuvre d'une vision.



---

## **Partie 1 : Définition des cadres de la recherche**

---

Depuis ces dernières années, l'entrepreneuriat social a redonné un regain d'intérêt pour les recherches sur les associations. Il se présente comme une démarche réformatrice et pragmatique. L'entrepreneuriat social a également introduit un certain renouvellement dans les manières d'aborder les associations en les rapprochant d'autres organisations à finalité sociale. Cette approche n'est cependant pas neutre : la gestion des associations et les politiques publiques s'en retrouvent profondément modifiées. L'entrepreneuriat social met davantage l'accent sur les notions d'efficacité et d'innovation (Valéau et al., 2004). De ce fait, une partie des chercheurs français restent réservée (Draperi, 2010 ; Valéau & Boncler, 2012 ; Valéau et al., 2013).

Le chapitre 1 revient sur les recherches sur les associations suivant trois grilles de lecture. Une première grille est proposée par le réseau EMES avec trois axes : économique, social et politique (Borzaga & Defourny, 2001 ; Defourny, 2004 ; Defourny & Nyssens, 2010). Cette typologie est à dominante économique. La deuxième grille de lecture, à dominante sociale, (Laville & Sainsaulieu, 2013) permet de revenir à la genèse de l'association. Valéau (2003) rajoute une dimension gestionnaire qui va se focaliser sur les arbitrages entre la dimension économique et sociale. Ce cadre théorique et hybride souligne d'une part que la finalité économique est indissociable de l'association. D'autre part, il nous permet de réaffirmer la légitimité de la dimension sociale en abordant l'association comme un système de valeurs. L'approche traditionnelle et l'entrepreneuriat social font ressortir des visions relativement différentes en termes de gestion et de développement. Enfin, la gouvernance constitue un des pivots de notre recherche. Il s'agit de réinterpréter la gouvernance en termes d'acteurs qui prennent des décisions et qui deviennent des entrepreneurs.

L'entrepreneuriat social a contribué à faire reconnaître le caractère entrepreneurial des associations. Cependant, ce concept ne reprend que partiellement les travaux développés au cours des dernières décennies en entrepreneuriat. C'est pourquoi, dans le chapitre 2, nous revenons sur cette littérature en insistant tout particulièrement sur la notion de vision, cette dernière fondant le caractère relativement universel de la démarche entrepreneuriale. Ce chapitre ouvre ensuite sur l'entrepreneuriat collectif, une forme encore relativement peu étudiée, mais qui nous semble importante pour traiter de l'entrepreneuriat en association. Nous verrons également dans le chapitre 2, que l'entrepreneuriat social ne traite pas

l'ensemble des aspects traités par les recherches sur les associations, que ce soit en économie, en sociologie ou plus récemment en gestion.

Par la suite, nous verrons au cours de notre revue de la littérature que nous retrouvons au sein d'une même association, à la fois certains principes de l'entrepreneuriat (avec la création d'une organisation correspondant à la vision possiblement impulsée par plusieurs membres) et la définition d'une gouvernance participative, c'est-à-dire la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet défini par les parties prenantes (Laville & Hoarau, 2008). L'interprétation de l'association en terme de projet défini par de multiples parties prenantes (chapitre 1) ou en terme de vision partagée au sein d'une équipe entrepreneuriale (chapitre 2), permet de nous amener à des problématiques plus générales et plus fondamentales relatives à la dynamique psychosociologique de l'action collective (chapitre 3).



**Figure 3 : Des champs théoriques hétérogènes**

Nous restituons notre problématique d'émergence de la vision partagée à la croisée de deux réflexions. D'une part, nous étudions les liens entre les représentations et l'expérience du réel, en particulier dans l'action et d'autre part le passage de la représentation individuelle à la représentation collective. La dernière partie du chapitre 3 intégrera ces deux axes dans le cadre de la théorie de Weick suivant laquelle l'organisation permet la mise en œuvre de mécanismes psychosociologiques à travers lesquels les membres de l'organisation mettent en cohérence les actes liés aux fonctionnements de l'organisation et les éléments de sens auxquels ils s'attachent.

Weick (1969) fait l'hypothèse que l'environnement concurrentiel d'une organisation ne peut pas être appréhendé de manière objective. Ce faisant, il développe une vision constructiviste de l'organisation où les représentations collectives se construisent à partir d'interactions entre les individus. Etudier de quelle manière les acteurs se servent de leurs représentations et de

leurs propres expériences nous permettra de mieux comprendre les processus étudiés. L'approche de Grimes (2010) sur l'entrepreneuriat social nous permet aussi de faire le lien avec les travaux de Weick sur les concepts de construction du sens et d'identité. Nous considérons ici la mise en œuvre de processus d'« enactment », c'est-à-dire un processus de reconstruction rétrospective.



## Chapitre 1 : Les associations

---

Les réalités associatives sont de mieux en mieux connues. Des programmes de recherche internationaux ont été lancés, le plus célèbre étant celui de l'université John Hopkins (Baltimore). Ce programme, à l'initiative de Lester Salamon et de Helmut Anheier en 1990, avait pour but d'effectuer des comparaisons sur l'état des lieux du secteur non lucratif dans 35 pays grâce à une démarche et à une méthodologie commune. L'objectif de cette recherche était d'avoir une meilleure connaissance du secteur non lucratif. Les travaux ont principalement porté sur le nombre d'organisations dans chaque pays, l'emploi salarié, le bénévolat, les dépenses ainsi que sur les ressources. Les résultats sur 26 pays sont significatifs : 20 millions de salariés soit un emploi sur vingt, des bénévoles représentant 11 millions d'emplois à temps plein, et des dépenses s'élevant à 5 % du PIB. Une définition commune des organisations non lucratives a aussi été donnée. En France les travaux de l'ADDES<sup>3</sup> auxquels participent notamment Viviane Tchernonog et Philippe Kaminski ont également permis de mieux prendre la mesure de ce phénomène.

Ces données descriptives ne suffisent pas, elles décrivent des réalités. Elles ne permettent pas d'expliquer ou de comprendre les phénomènes étudiés. Les recherches sur les associations ont commencé avec des pionniers comme Gide (1889)<sup>4</sup> ou Polanyi (1944). Mais, c'est surtout depuis les années 1970 que les théories se sont développées. Ce fût le cas dans les pays anglo-saxons avec notamment les travaux de Weisbrod (1975 et 1977), de Hansmann (1980), de Young (1983) ou encore de Salamon (1987). Plusieurs ouvrages collectifs ont également marqué la littérature américaine, en particulier la série des Josey Bass Handbooks publiée à partir de 1987. En France, on peut citer des ouvrages collectifs comme « Sociologie de l'association » de Jean-Louis Laville et de Renaud Sainsaulieu en 1997 ainsi que les travaux d'Edith Archambault (1996), de Danièle Demoustier (2001), etc. Des revues scientifiques comme la « RECMA » ou « Politiques et Management Public » consacrent le rôle important

---

<sup>3</sup> Les associations en France, poids, profils et évolution, novembre 2007.

<sup>4</sup> GIDE C, *L'école de la solidarité*, conférence faite à Genève, le 28 mars 1889.

---

du secteur associatif. Ces différents travaux nous permettent ainsi d'avoir un apport plus théorique avec une réflexion sur la nature des associations.

Les chercheurs du courant de l'entrepreneuriat social ne sont donc pas les premiers à s'intéresser aux associations. Les économistes, les sociologues et, plus récemment, les gestionnaires ont produit à leur sujet des connaissances sur lesquelles nous pouvons nous appuyer. Les économistes considèrent les associations comme productrices de biens et de services qui permettent de répondre à des demandes minoritaires ignorées des entreprises et des pouvoirs publics (Archambaud, 1996). Les sociologues donnent aux associations une fonction plus large de restauration des liens sociaux (Laville & Sainsaulieu, 1997). L'approche gestionnaire consiste à importer des outils en provenance du monde de l'entreprise. Les associations présentent aussi une dimension politique prenant généralement la forme d'une gouvernance participative (Laville & Hoarau, 2008 ; Boncler & Valéau, 2010 ; Defourny, 2010). Ces différentes approches introduisent une gestion multicritère (Valéau, 2003).

Dans ce premier chapitre, nous avons choisi de combiner un cadre théorique hybride. Les données socio-économiques sont désormais mieux établies, mais les économistes et les sociologiques portent sur ces réalités des regards pour le moins différents. Il reste à construire un ensemble théorique cohérent. Les trois grilles de lecture soulignent la double nature économique et sociale de l'association. Cependant, c'est la gouvernance, qui construit leur articulation au sein d'un projet effectivement mis en action avec des arbitrages entre différents types de performance (Valéau, 2003). De cette manière, nous soulignons le rôle pivot de la dimension politique en lien avec notre problématique concernant les conditions d'émergence d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales. Les travaux de Valéau (2003) nous permettent également de mettre en évidence la relation entre la gouvernance et la gestion. En effet, les performances gestionnaires sont le fait de compromis et d'arbitrage entre les acteurs. La gouvernance est intégrée ici en termes de décisions. Néanmoins, nous estimons que la typologie du réseau EMES délaisse, du moins en partie, l'approche militante du secteur. La dimension institutionnelle nous permet de retrouver le fondement même de la spécificité associative. Pour Laville et Hoarau (2013), le fait associatif est fondamentalement différent. L'association est une organisation qui a besoin de cadres théoriques spécifiques alors que l'EMES ne reprend que partiellement ceux existants.

Dans un premier temps, nous présentons les cadres conceptuels qui sont utilisés par les économistes pour justifier la création d'une organisation non lucrative. L'association permet principalement de répondre à des demandes non solvables. Dans un deuxième temps, nous effectuons une approche sociale du secteur associatif. Nous verrons que les théories économiques n'apportent qu'une réponse partielle. Suivant une perspective plus large, les associations sont valorisées en tant que vecteur de lien social. Elles proposent des idées et des pratiques nouvelles qui sont de plus en plus reconnues comme des innovations sociales. Dans un troisième temps, nous abordons les théories consacrées à la gouvernance. Des mouvements théoriques plus récents montrent que la gouvernance représente un enjeu particulier au sein des associations. Sous la pression des financeurs, les modes de fonctionnement ont évolué et ont amené à de profondes mutations.

## 1.1 Approche économique

La première dimension et dominante du réseau EMES est l'approche économique. Au sein des associations, cette approche économique est spécifique. Nous présentons dans cette première partie les cadres conceptuels utilisés par les économistes afin d'expliquer les raisons de la création d'une association. Dans une entreprise privée, l'objectif est de maximiser les profits à destination des actionnaires. Pourtant, au sein de nos sociétés, un certain nombre d'organisations poursuivent une autre finalité. Qu'est-ce qui justifie, d'un point de vue économique, l'émergence d'une organisation non lucrative ?

Un important courant théorique en provenance des Etats-Unis a fait son apparition depuis les années 70. On parle dans les pays anglo-saxons de « *Non-Profit Organizations* » (NPO). Pour Salamon et Anheier (1994), une organisation non lucrative répond à sept critères : être formelle (c'est-à-dire relativement instituée), privée (car séparée de l'Etat), non redistributrice de profits (aux propriétaires ou aux dirigeants), non religieuse, non politique, autodirigée (avec des procédures de gouvernance bien définie) et utilisatrice d'un minimum de bénévoles notamment dans son conseil d'administration.

Pour Laville et Sainsaulieu (2013), il est indispensable de caractériser l'économie des associations. Cet éclairage est nécessaire car les associations ont recours à des ressources non marchandes (en provenance des pouvoirs publics) et à des ressources non monétaires (grâce au bénévolat) : « *Les ressources ne peuvent être appréhendées à travers le seul prisme marchand* » (Laville & Sainsaulieu, 2013, p.95). Les auteurs insistent principalement sur la pluralité des principes économiques et des ressources. A travers une approche en termes d'hybridation de la forme associative, Laville et Sainsaulieu (1997 et 2013) se démarquent d'un certain nombre d'économistes qui n'envisagent l'association qu'en cas d'échec du marché ou de l'Etat. Les auteurs reprennent les théories de Polanyi afin d'élargir le cadre conceptuel classique des théories économiques. Quatre principes de base sont identifiés (Laville & Sainsaulieu, 2013, p.70) :

- Le marché : il permet « *la rencontre entre offre et demande de biens et de services aux fins d'échanges à travers la fixation de prix* » ;

- La redistribution : la production est remise « à une autorité centrale qui a la responsabilité de la répartir, ce qui suppose une procédure définissant les règles des prélèvements et de leur affectation » ;
- La réciprocité : c'est une « relation établie entre des groupes ou individus grâce à des prestations qui ne prennent sens que dans la volonté de manifester un lien social entre les acteurs concernés ».
- Le principe de l'administration domestique : « consiste à produire pour son propre usage à pourvoir aux besoins de son groupe d'appartenance ».

Polanyi considère que le marché, la redistribution ainsi que la réciprocité sont présents simultanément au sein de la société. L'économie sociale et solidaire participe de la réciprocité. Par la suite, trois pôles économiques se dégagent avec le réagencement de ces quatre principes : l'économie marchande (la distribution des biens et services est donnée au marché), l'économie non marchande (la distribution est confiée à la redistribution organisée par l'« Etat providence ») et l'économie non monétaire (distribution confiée à la réciprocité et à l'administration domestique). Dans cette perspective, les associations ont un caractère hybride du fait qu'elles peuvent utiliser des ressources venant de chacun des trois pôles précédents :

- Des ressources obtenues par la vente de biens et de services (économie marchande) ;
- Des subventions publiques (économie non marchande) ;
- Des dons des adhérents ou grâce à l'utilisation de bénévoles, etc. (économie non monétaire).

L'enjeu est alors d'intégrer cette multi-dimensionnalité associative. Les approches économiques de l'EMES, qui lient la dimension économique à une finalité sociale, gardent comme critère principal le recours au salariat. Trois indicateurs économiques sont retenus (Defourny, 2004, p.16) :

- une activité continue de production de biens et de services : contrairement aux associations militantes, l'activité productive est l'une des principales raisons de la création d'une entreprise sociale ;

- un niveau significatif de risque économique : la création d'une entreprise sociale est un risque assumé principalement par les fondateurs (qui apportent le capital) et par les salariés.
- un niveau minimum de travail rémunéré : l'entreprise sociale peut faire appel à des bénévoles à l'instar d'une association traditionnelle. Néanmoins, des compétences salariées sont requises pour l'activité de la structure.

La littérature concernant le tiers secteur a pour problématique principale de comprendre pourquoi un certain nombre d'acteurs ont recours à des organisations non lucratives dans la réalisation de leur projet. Cette problématique se regroupe sous plusieurs théories dites du « *champ institutionnel* ». Cette littérature donne une première réponse sur l'existence des NPO avec la théorie du rendement social qui montre les conditions en termes de production de biens et de services pour lesquelles une organisation de type non lucrative est la plus efficace (Nyssens, 1998). L'efficacité est définie suivant une analyse de type coûts / bénéfices à partir du critère de Pareto. Une allocation est paréto-optimale s'il est impossible de modifier cette allocation de manière à augmenter le bien-être de certains individus sans détériorer le bien-être des autres. Ce résultat n'est valable que si des conditions de concurrence parfaite existent (atomicité de l'offre et de la demande, absence d'externalités, etc.). Si une de ces conditions n'est pas remplie, l'allocation des ressources ne sera pas paréto-optimale. Il y a donc un échec du marché qui permet d'expliquer pourquoi d'autres mécanismes d'allocation tels que les associations peuvent apparaître.

Par la suite, différents types de mécanismes qui relèvent des organisations sans but lucratif ont été développés. Deux sortes de théories se distinguent : une théorie de la demande (on se place du point de vue des bénéficiaires de l'association, des pouvoirs publics et des financeurs et on examine les avantages ou les inconvénients à adopter une forme associative) et une théorie de l'offre (on explique les motivations des personnes présentes dans l'association). Dans les deux premières parties, nous exposons les principales contributions théoriques visant à expliquer l'origine du secteur non lucratif en nous plaçant d'abord du côté des théories de la demande puis du côté de l'offre. Dans une troisième partie, nous présentons la théorie de l'échec philanthropique qui émerge comme une réponse critique aux théories précédentes.

### 1.1.1 Théories de la demande

Les théories de la demande ont d'abord été posées par Weisbrod (1975). Il s'agit de comprendre pourquoi des acteurs extérieurs à l'organisation font appel à des structures non lucratives. On peut ranger dans ces théories, la théorie des biens publics et la théorie de l'échec contractuel. Ces théories sont basées sur l'échec du secteur privé et de l'Etat, dans le but d'aider les individus à se prendre en charge.

La théorie des biens publics (Weisbrod, 1975 et 1977) postule qu'il existe des organisations sans but lucratif afin de pallier aux défaillances de l'État, notamment lorsqu'il s'agit de produire des biens publics. L'existence des associations s'explique par l'échec de l'État. Une organisation non lucrative intervient quand des personnes ne sont pas satisfaites par l'action des pouvoirs publics. Ces dernières ne seraient pas en mesure de répondre à des demandes hétérogènes lorsque le processus de décision politique se base sur les préférences de l'électeur médian (ou moyen). Si le gouvernement veut se faire réélire, il doit pouvoir satisfaire cet électeur. Les consommateurs insatisfaits ont la possibilité de créer une association afin de répondre à une demande collective qui n'est pas satisfaite. Les organisations de l'économie sociale, qui ont d'autres finalités que de générer des bénéfices, se tournent alors vers des marchés non rentables et limités à un segment du public. La forme associative présente les caractéristiques adéquates afin de répondre à ces besoins : la flexibilité et un certain degré de décentralisation. La théorie des biens publics permet de comprendre pourquoi des associations ont investi des terrains non rentables financièrement comme l'insertion ou l'éducation populaire.

Cette approche présente plusieurs limites. La théorie des biens publics permet d'expliquer pourquoi « *l'offre privée existe mais ne parvient pas à expliquer pourquoi cette offre prend la forme d'organisations non lucratives* » (Enjolras, 1995, p.41) et non la forme d'entreprises. Pourquoi les individus ne s'adressent-ils pas à une entreprise privée ? Ne peuvent-ils pas se regrouper afin d'influencer les décisions prises par les pouvoirs publics ? Dans cette conception, les associations répondent uniquement à une demande résiduelle qui n'est pas satisfaite par l'État. Les organisations sans but lucratif ne fournissent pas seulement des biens publics.

La théorie de l'échec contractuel vient en grande partie des travaux de Nelson et Krashinsky (1973) et de Nelson (1977) qui ont observé que la qualité de service offerte dans les crèches était difficilement évaluable par les parents. A partir de cette hypothèse, les auteurs suggèrent que les parents font plus confiance à une structure non lucrative car ils pourraient craindre que l'entreprise ne veuille profiter d'eux en leur fournissant des services qui peuvent être de qualité inférieure. C'est ce qui expliquerait la forte présence d'organisations à but non lucratives au sein du secteur de la petite enfance.

Cette approche a été ensuite développée dans un article d'Hansmann (1980) qui a mis en avant les situations d'« *asymétrie informationnelle* ». On définit le terme d'asymétrie informationnelle lorsque dans une transaction entre différents acteurs, l'une des parties prenantes connaît une information importante que l'autre partie ne connaît pas. Ces asymétries sont généralement dues à la nature du service proposé ou aux parties prenantes. Deux types d'asymétries existent :

- Le hasard moral : lorsqu'une des deux parties impliquées dans une transaction doit entreprendre une action et que l'autre partie ne peut pas empêcher d'une manière ou d'une autre l'exécution de cette action ;
- La sélection adverse : lorsqu'une des deux parties détient un savoir pertinent pour la transaction et que l'autre partie prenante ignore.

Lorsqu'une de ces situations se produit, l'acheteur n'est pas en mesure de vérifier la qualité du produit. Le vendeur peut alors profiter de cette situation. A partir de cette notion d'asymétrie informationnelle, Hansmann (1987) a développé la théorie de l'échec contractuel qui s'appuie sur la nature des biens fournis par une association. Il doit exister un certain degré de confiance entre chaque partie prenante. Lorsqu'une transaction a lieu et qu'un fort degré de confiance est nécessaire, les associations sont avantagées par rapport aux entreprises classiques en raison de leur non lucrativité.

Pour Hansmann (1987), les organisations sans but lucratif permettent d'augmenter la confiance des consommateurs grâce à l'implication des différentes parties prenantes et notamment des bénévoles. Ces spécificités construisent cette relation de confiance mais des éléments de la littérature montrent que cela ne suffit pas toujours. Les gestionnaires



d'associations peuvent poursuivre d'autres objectifs qui ne sont pas forcément compatibles avec ceux des adhérents. Ben-Ner et Gui (2003) ainsi qu'Ortmann et Schlesinger (2003) réfutent l'approche de Hansmann en estimant que le principe de non lucrativité ne garantit pas qu'une association soit digne de confiance. Les associations peuvent tout aussi bien profiter de leur position pour satisfaire d'autres objectifs que celui de générer un maximum de profit (Enjolras, 2009).

La théorie de biens publics ainsi que la théorie de l'échec contractuel fournissent les premières explications sur les conditions de création d'une association. Cependant, elles ne suffisent pas à expliquer totalement leur présence. Face à des demandes hétérogènes, une entreprise privée y répondra uniquement s'il y a une possibilité de générer des profits. Dès lors, si le profit ne constitue pas le principal facteur de motivation, quelles peuvent être les motivations de ces entrepreneurs ? Nous nous intéressons dans la partie suivante aux motivations individuelles qui intègrent à la fois une perspective utilitariste et sociale. Les théories de la demande expliquent les motivations des acteurs externes à l'association et soulignent l'échec du secteur privé et de l'Etat. Elles représentent l'échec de l'offre pour certaines demandes. Néanmoins, les intentions des entrepreneurs à l'origine de ces organisations ne sont pas étudiées. La théorie de l'offre représente cette approche communautaire.

### **1.1.2 Théorie de l'offre – Approche en terme d'échec philanthropique**

Ben-Ner et Van Hoomissen (1991) ont développé une approche théorique autour du concept de parties prenantes. Partant des théories d'Hansmann (1987) sur l'échec contractuel, les auteurs estiment que la contrainte de non redistribution des profits ne suffit pas à garantir une certaine qualité de service. Les parties prenantes se répartissent suivant :

- ceux qui sont du côté de la demande (D) : ces parties prenantes payent pour un besoin ou pour un service ou donnent de l'argent pour que d'autres personnes puissent profiter de ce bien ou de ce service ;
- ceux qui sont du côté de l'offre (O) : ces parties prenantes contrôlent la demande et profitent pour mettre en avant leur propre intérêt et donc les bénéfices tirés de cette même organisation.

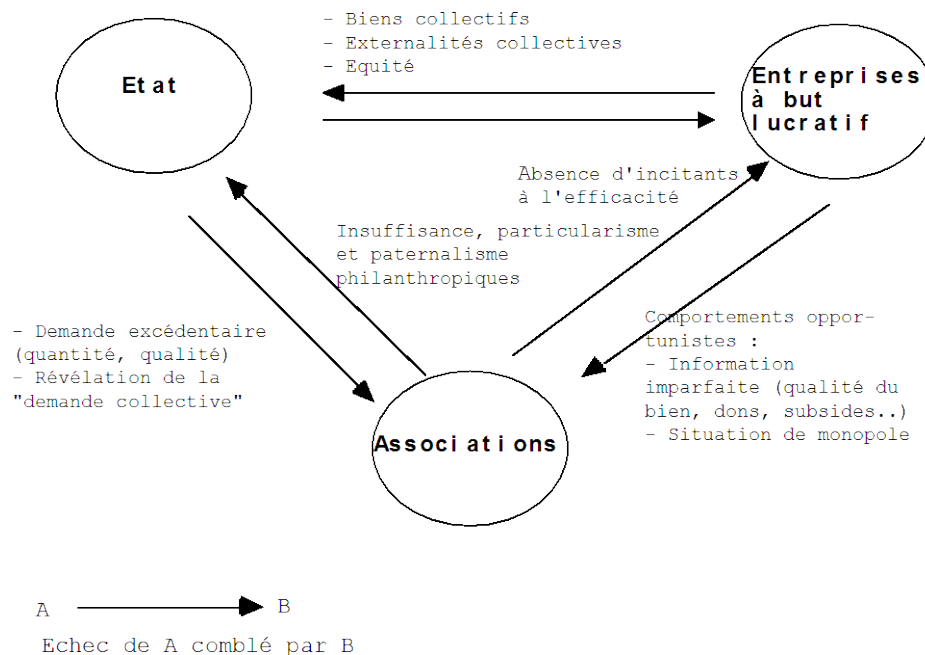
L'existence d'une association résulte de la confrontation entre l'offre et la demande. De façon générale, la partie prenante (D) cherche à obtenir le maximum de biens produits alors que la partie prenante (O) cherche à maximiser ses bénéfices. Il y a alors un conflit d'intérêt qui est résolu au sein des associations car c'est la partie prenante (D) qui contrôle l'organisation de telle sorte que ce sont les demandeurs qui génèrent leur propre offre. Ben-Ner et Van Hoomissen (1991) considèrent donc la constitution d'une association comme un processus dynamique où la demande crée elle-même l'offre. Une association permet de répondre à un besoin précis d'un groupe d'individus qui en auront le contrôle.

Les différentes théories que nous avons présentées expliquent les conditions de création d'une organisation à but non lucrative. La théorie des biens publics de Weisbrod (1975 et 1977) montre que des NPO se créent lorsqu'il y a une défaillance du secteur public. Dans l'approche de Hansmann (1980), les organisations non lucratives sont favorisées dans des situations d'asymétries informationnelles, grâce à un niveau de confiance élevé. Dans la théorie des parties prenantes de Ben-Ner et Van Hoomissen (1991), la constitution d'une NPO est le résultat d'une confrontation entre l'offre et la demande. Malgré tout, comment expliquer que des entreprises ou des associations peuvent cohabiter dans un même secteur d'activité ?

Pour répondre à cette problématique, Salamon (1987) a développé la théorie de l'échec philanthropique en effectuant une critique des théories de la demande (Enjolras, 1995, p.45). Ces théories ne tiennent d'abord pas compte de la dimension historique du phénomène associatif, à l'origine de « *biens collectifs et de nombre de droits sociaux* ». De plus, les théories de la demande suggèrent que dès lors qu'une association produit des biens et des services, les relations entre État et NPO devraient être purement exclusives. Les travaux précédents suggèrent qu'il peut y avoir aussi bien échec de l'État qu'un échec des organisations à but lucratives. Mais, il peut y avoir aussi un échec des associations qui ne sont pas en mesure de satisfaire des besoins sociaux. Salamon (1987) définit la notion d'« *échec philanthropique* » (« *Voluntary failure* ») pour expliquer la coexistence entre ces trois types d'entités. Les associations sont présentées comme un acteur privilégié dans la fourniture de biens collectifs. L'État n'intervient que lorsque l'initiative des associations est un échec. Salamon (1987) définit quatre types d'échecs philanthropiques :

- l'insuffisance philanthropique : les associations ont des difficultés à offrir des biens et des services à cause de ressources insuffisantes lorsque des besoins apparaissent ;
- le particularisme philanthropique : l'association se focalise sur quelques sous-groupes car elle ne peut pas couvrir l'ensemble des situations. Des différences peuvent exister dans la fourniture de service. Pour l'auteur, les associations ont tendance à laisser les cas les plus difficiles aux pouvoirs publics. Les associations ne tiennent pas uniquement compte des besoins sociaux mais sont aussi à la recherche d'une certaine reconnaissance.
- le paternalisme philanthropique : c'est la manière dont les aides se répartissent en fonction de celui qui dispose du plus de ressources possibles. Tant que le secteur non lucratif est dépendant de dons ou de subventions, ceux qui les contrôlent, pourront déterminer l'allocation des ressources.
- l'amateurisme philanthropique : l'utilisation de bénévoles ne suffit pas. Certains biens et services nécessitent de faire appel à des professionnels face à des besoins nécessitant des compétences précises.

En raison de cet échec philanthropique, l'État, le secteur privé ainsi que le secteur associatif sont complémentaires, les faiblesses de l'une étant compensées par les forces de l'autre. Ainsi, *« l'État est en position de générer par l'impôt des ressources stables et d'un volume satisfaisant, d'établir des priorités sur la base de processus démocratique, d'offrir un accès égal à tous aux services publics et de standardiser la qualité des services. Le secteur non lucratif est en mesure de personnaliser les prestations, d'opérer sur une échelle plus réduite que les bureaucraties, d'ajouter les services aux besoins et de générer une certaine concurrence entre les offreurs »* (Enjolras, 1995, p.47). Nyssens (1998) regroupe les différentes théories de la demande suivant un triangle organisationnel à travers le schéma suivant :



**Figure 4 : Les théories de la demande et le triangle institutionnel**

(Nyssens, 1998)

Chacune de ces formes organisationnelles présente des avantages et des inconvénients. L'action publique et l'action volontaire se complètent.

### 1.1.3 Une première approche de la gestion des associations

Les approches gestionnaires ont émergé afin de prendre en compte les différentes évolutions économiques du secteur associatif. L'entrée de la gestion dans les associations a pour objectif un fonctionnement plus productif permettant d'améliorer les performances. L'association doit répondre de manière plus efficace à des demandes non prises en charge par l'État ou par le secteur privé par la production de biens et de services. Marchal (1992) a effectué une première approche de la gestion associative. Des formes de bureaucratie étaient par exemple recommandées dans le secteur médico-social où les structures sont de taille plus importante. Valéau (2003, p.16) aborde la gestion comme « une activité faite de décisions visant à investir les ressources disponibles dans le sens d'un certain nombre de préférences ». Pour Avare et Sponem (2008), la gestion est abordée suivant trois principes :

- la performance : il s'agit de permettre aux organisations d'être plus efficaces ;
- une rationalité instrumentale : c'est-à-dire l'adaptation des moyens aux fins ;

- l'évaluation : la performance des organisations doit être mesurable.

Des contributions plus récentes mettent en avant la nécessité d'une gestion plus efficace et plus rigoureuse. Les associations « *sont de plus en plus nombreuses à importer les techniques managériales des entreprises* » (Boussard, 2008, p.12) On peut aussi noter les travaux de Peter Drucker (1990) qui a joué un rôle important dans la diffusion des méthodes managériales au sein du secteur non lucratif. Il s'agit de transposer au sein de ces organisations des principes de management similaire à celui d'une entreprise. La gestion est ainsi vue comme un ensemble de techniques relevant d'une recherche de rationalité (par l'utilisation d'une approche méthodique et rationnelle des problèmes).

Au sein d'une association, la gestion concerne les mêmes domaines que l'entreprise. En matière financière, l'association doit équilibrer son budget entre dépense et produit. Les associations sont soumises à des pressions croissantes : elles doivent répondre aux attentes des bailleurs publics (notamment en matière de transparence financière) et des usagers. Dans un contexte de restriction budgétaire, les recettes doivent rester en adéquation avec les dépenses. Même si les notions de rentabilité sont moins présentes, l'obtention de subvention publique oblige à tenir une comptabilité. Certaines grandes associations ont une comptabilité similaire à une entreprise. La gestion financière pose la question des compétences. Afin d'assurer une bonne tenue des comptes, l'association doit, soit acquérir les compétences nécessaires par le recrutement de salariés ou soit externaliser la gestion.

En matière de gestion des ressources humaines, les attentes de l'association doivent être en adéquation avec les moyens disponibles. Lors de son lancement, le travail est principalement réalisé par les bénévoles, de manière souvent spontanée. Au cours de son développement, des salariés sont recrutés. Plusieurs modes de management peuvent être mis en œuvre durant ce processus de professionnalisation. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue un de ces modes, en liant ressources et besoins. La définition de fiches de poste permet une meilleure clarification des missions de chacun. La principale différence avec le secteur privé concerne la gestion des bénévoles.

En ce qui concerne le marketing, il s'agit d'une part de convaincre les bailleurs de fonds de financer l'organisation. Les ressources peuvent provenir de dons, de subventions ou encore

des recettes générées par les activités. En fonction du mode utilisé, des stratégies différenciées sont mises en œuvre. D'autre part, l'association doit être capable de convaincre les usagers de pratiquer les activités proposées.

Quéinnec (2007) effectue un rapprochement entre des situations de gestion des associations (et plus précisément des Organisations Non Gouvernementales) et celle des entreprises. La croissance des ONG paraît procéder « *d'une logique d'entrepreneuriat institutionnel, assise sur une production de signification intense* » (Quéinnec, 2007, p.92). Afin de durer et de se développer, ces organisations se sont progressivement rapprochées de la forme entrepreneuriale en devant fournir un service de qualité. Quéinnec (2003) qualifie ainsi les ONG d'« objets ambivalents », à la fois entreprises privées et services publics. Cette formulation est reprise par Rival (2008). Les associations sont des entrepreneurs institutionnels qui, dans leur relation à l'action publique, sont susceptibles d'innovation institutionnelle afin de modifier des règles règlementaires ou comportementales.

Malgré tout, l'introduction de la gestion au sein des associations constitue un des points de rupture entre les acteurs (Laville & Sainsaulieu, 1997, Laville & Glémain, 2010 ; Chemin & Gilbert, 2010). Le passage de l'« amateurisme » des bénévoles à celui de la « compétence » des salariés est maintenant symbolisé par la gestion. Est-elle nécessaire ? Quelles sont les conséquences en termes de valeurs ? C'est ce que nous verrons dans la partie suivante où nous effectuons une critique de cette approche gestionnaire.

L'approche économique ne suffit pas. Les économistes étudient principalement les associations gestionnaires et laissent de côté 83 % des associations non employeurs (qui sont intégrées dans la dénomination du secteur non lucratif). L'enjeu pour les économistes est de trouver une fonction d'utilité du statut associatif. Les travaux de Salamon montrent que cette équation n'est pas réaliste. La variable d'utilité ne suffit pas. Pour Laville et Sainsaulieu (1997), « *l'adaptation d'une logique d'entreprise quand elle est plaquée sur la réalité associative engendre plus d'effets pervers que d'effets bénéfiques* ». D'autres facteurs explicatifs concernant la naissance des associations existent. C'est ce que nous allons voir avec l'approche sociale des théories consacrées aux organisations non lucratives.

## 1.2 Approche sociale

Le deuxième niveau présenté par l'EMES nous ramène à une approche sociale. Cette dimension est fortement soulignée par Laville et Sainsaulieu (2013) à l'inverse de l'EMES. Les économistes définissent les associations comme des organisations productrices de biens et de services : elles répondent à des demandes non solvables, à la fois ignorées du secteur privé et des pouvoirs publics (Demoustier, 2001). Les théories économiques n'apportent cependant qu'une réponse partielle à la complexité du fonctionnement associatif (Laville & Sainsaulieu, 2013). Les associations sont fondées par un groupe d'individus afin de répondre à une problématique sociale. Les bénévoles et les salariés se retrouvent autour d'un même projet défini par des valeurs (Boncler & Valéau, 2010).

De manière similaire, les approches du réseau EMES en termes d'entreprise sociale ont commencé par relier la dimension économique à une finalité sociale. Afin d'identifier cette finalité, trois indicateurs sont retenus :

- un objectif explicite de service à la collectivité : le projet a pour but de servir la société et de « *promouvoir le sens de la responsabilité sociale au niveau local* » (Defourny, 2004). L'objectif poursuivi est différent de celui d'une entreprise privée classique.
- une initiative portée par un groupe de citoyens : l'entreprise sociale s'inscrit dans une dynamique collective qui implique une communauté ou un groupe d'individus partageant le même projet ;
- une distribution limitée des bénéfices : l'entreprise sociale, à l'instar des coopératives, peut distribuer des bénéfices. Elle doit cependant avoir un comportement de maximisation des profits en limitant cette redistribution.

A l'inverse des économistes, les sociologues proposent une perspective plus large de l'association. Les performances des associations peuvent être étudiées en termes d'« utilité sociale » en offrant par exemple une partie des emplois à un public défavorisé. De nouvelles pratiques reconnues comme innovantes socialement sont amenées (Cloutier, 2003). Pour Laville et Sainsaulieu (1997), les associations favorisent la création d'un lien social. Nous commençons par effectuer une approche critique de l'introduction de la gestion au sein de

l'association. Puis nous verrons que la performance ne peut pas être mesurée uniquement sous un angle économique mais suivant une approche multicritère. Enfin, nous verrons comment l'association peut recréer un lien social entre les acteurs.

### 1.2.1 Critiques de l'approche économique de la gestion

L'entrée de la gestion au sein des associations a fait l'objet d'avis contradictoires et souvent passionnés. Les formes d'action et de financement sont sensiblement différentes d'une association à l'autre : certaines associations disposent d'une organisation informelle alors que d'autres ont des comportements proches ou même similaires à ceux d'une entreprise. Pour Laville (in Laville & Hoarau, 2008, p.19), il n'est pas possible, sur un plan analytique, d'assimiler de la même manière association et entreprise : *« les associations ne peuvent être délestées de leur production économique, pas plus que les membres qui y sont engagés ne peuvent se départir de leur droit à exercer un contrôle collectif »*. Pour les tenants de l'approche économique, l'introduction de la gestion a pour finalité un fonctionnement plus efficace. Nous verrons dans cette partie qu'une certaine ambiguïté existe. Suivant les auteurs, la gestion apparaît successivement comme inévitable ou comme insupportable. Certains auteurs considèrent que la gestion constitue l'outil nécessaire à la professionnalisation alors que d'autres estiment que les valeurs portées par l'association peuvent être amenées à disparaître.

A la demande des bailleurs de fonds, les dispositifs de gestion ont évolué progressivement. Une grande partie des financements publics sont maintenant attribués en fonction d'activités spécifiques et sur la base d'un cahier des charges précis. Par ailleurs, les associations restent soumises à une concurrence importante. Pour Boussard (2008), la gestion est omniprésente au sein des associations et serait un symbole d'efficacité et d'efficience. Laville et Glémain (2010) estiment que les associations auraient retardé pour des raisons idéologiques cette introduction. Afin de mieux se positionner face à un environnement de plus en plus concurrentiel, ce retard serait en train d'être rattrapé.

D'autres travaux ont, au contraire, souligné le rejet de la gestion au sein des associations. La gestion serait dommageable pour l'économie sociale et solidaire. La professionnalisation du secteur associatif, qui a commencé au cours des années 1980, se retrouve parfois en conflit



avec le militantisme tel qu'il existait auparavant. Les associations sont des lieux où la gestion ne va pas de soi. Certains acteurs associatifs craignent que l'importation de modèle en provenance du secteur privé empêche les « *performances naturelles des organisations informelles qu'elles aiment à cultiver* » (Valéau, 2003, p.9). Les associations « *en viendraient à abandonner leur originalité* » (Laville & Glémain, 2010).

Certaines critiques sont d'ordre sociologique. Avec l'introduction de méthodes en provenance de l'entreprise, l'association perdrait son identité : valeurs, projet, présence de bénévoles, fonctionnement démocratique, etc. La logique gestionnaire modifierait également les engagements de chacun ainsi que les relations existantes. Par exemple, dans certaines associations, les salariés ont un rôle difficilement compatible avec une logique militante. Dans certains cas, des conflits peuvent apparaître allant jusqu'à des licenciements ou des démissions. De Gaulejac (2005, p.235) estime que la société est malade de la gestion : « *perte de sens, perversion des valeurs, communication paradoxale, éclatement des collectifs, volonté de puissance démesurée, transformation de l'humain en ressource, pression sur les individus dans une compétition sans limites, harcèlement généralisé, exclusion pour les uns, stress pour les autres, perte de confiance dans le politique* ».

Deux postures émergent avec un premier groupe d'acteurs qui considèrent que les associations doivent suivre leur propre logique d'innovation sociale et un deuxième groupe qui estiment nécessaire de s'adapter et ainsi de rassurer les financeurs publics. Pour Laville et Sainsaulieu (1997, p.25), « *pour retrouver l'autonomie et la liberté essentielles à la poursuite de son projet de société dont la force constitue la véritable valeur mobilisatrice de chaque association, il convient de chercher dans les méthodes de gestion, les moyens d'un pilotage indépendant. Mais face aux pressions des administrations qui financent et aux changements rapides de la société, les méthodes de gestion inspirées par le regain sociétal de l'entreprise (...) obligent à s'interroger sur une sorte de monde inconnu, celui des rapports entre acteurs quotidiens de la production associative* ». Ces positions semblent irréconciliables au premier abord. Elles confirment malgré tout une volonté commune de sauvegarder le projet et l'association. Certains auteurs ont ainsi des avis plus mesurés. Boncler et Valéau (2010, p.199) estiment que la gestion associative doit s'adapter aux opportunités et aux contraintes du secteur tout en respectant ses valeurs. Il reste néanmoins que la gestion « *n'en conserve pas moins les mêmes grands domaines qu'en entreprise* ». Même si les associations ne

peuvent pas échapper à leur environnement économique, l'alignement des modes de gestion sur celui d'une entreprise n'est pas possible. Une « *gestion plus adaptée* » (Valéau, 2003, p.9) semble inévitable sous peine d'en réduire l'efficacité. La gestion est repensée en grande partie par l'importance des valeurs dans la performance. Il s'agit de concevoir des modes de gestion innovant prenant en compte les spécificités du monde associatif ainsi que les demandes des bailleurs de fonds à travers une démarche d'apprentissage mutuel (Eynaud & Mourey, 2012).

L'entrée de l'approche économique de la gestion au sein des organisations sans but lucratif questionne les fondements même du secteur, notamment en termes d'idéaux. Elle oppose des valeurs militantes (idéal – type du « bénévole ») à des valeurs professionnelles (idéal – type du « salarié ») (Vedelago, Valéau & Quéinnec, 2004). La gestion est perçue comme une limite à l'humanisme. La professionnalisation des associations implique des mutations dans les modes d'action et de pensée. L'acquisition de savoir-faire et de compétences est un besoin manifesté par un grand nombre d'acteurs associatifs. La nécessaire adaptation de la gestion peut ainsi amener à de réelles capacités d'innovation aussi bien en termes de stratégie, de gestion des ressources humaines que de gouvernance. Ce faisant, la performance associative doit être abordée de manière différente par rapport à celle d'une entreprise. Le dilemme d'une approche gestionnaire repose sur la difficulté à effectuer un projet à vocation sociale tout en essayant d'améliorer son efficacité. Cette approche au sein des associations reste toujours en cours de développement.

### **1.2.2 Des registres de performance différents**

Face à la professionnalisation du secteur, l'association doit faire face à des attentes différentes. Dans son article consacré à la gestion associative, Valéau (2003) évoque plusieurs registres de performance qui résulteraient d'un compromis entre les dimensions technico-économiques, politiques et sociales. Concernant les performances technico-économiques, les associations produisent des biens et des services avec des principes similaires à ceux d'une entreprise. Des données économiques, comme le chiffre d'affaires, permettent de mesurer l'efficacité gestionnaire. Concernant les performances politiques, les acteurs associatifs doivent faire face aux réalités qui les entourent. Comme en politique, les acteurs impliqués dans la gouvernance doivent chercher un consensus, des compromis ou arriver à former des coalitions.

Dans cette partie, nous nous intéressons plus particulièrement aux performances sociales. Pour Valéau (2003, p.11), l'association reproduit « *les vertus des sociétés traditionnelles* » au sein des sociétés modernes et restaurerait « *des liens sociaux de l'ordre de la socialisation primaire* ». Leurs performances résident dans les « *caractéristiques intrinsèques de l'action collective plus que dans les biens et services qui pourraient en résulter* ». Valéau (2003) cite le degré d'adhésion au projet, l'homogénéité des représentations ou encore la manière de faire comme des indicateurs de performance possible. Par ailleurs, les organisations de l'économie sociale et solidaire « *adhèrent aux principes et aux valeurs et au "système de règles" de l'économie sociale et parce qu'elles les mettent en œuvre par leurs pratiques et dans leurs activités, qu'elles génèrent volontairement des utilités sociales ou des bénéfices collectifs* » (Parodi et al., 2002). Les associations luttent, par exemple, contre les exclusions. L'efficacité de l'association serait le résultat d'une performance collective des différences parties prenantes. L'Aville et Sainsaulieu (1997, p.35) partagent cette conception en parlant de l'association comme d'un « *phénomène constitutif des sociétés contemporaines* ». Il existerait ainsi un projet de société au sein de chaque association.

Valéau (1996, p.540) montre que le but non lucratif des associations relativise la dimension technico-économique de la performance. Le caractère multidimensionnel de la performance associative est mieux pris en compte. Valéau (1996) met en avant la performance symbolique qui correspond à la « *capacité de l'organisation à produire un sens et à le gérer de façon à ce qu'il réduise l'hétérogénéité des sens émergeant des processus sociaux et psychologiques internes et externes* ». Les performances évoquées précédemment (adhésion, valeurs partagées, etc.) constitueraient les déterminants de l'action collective. Par ailleurs, en se référant aux travaux de Max Weber (1971), les associations se distingueraient des autres types d'organisations par le fait que l'activité humaine relèverait d'une rationalité en valeur plutôt que d'une rationalité en finalité. C'est ainsi que « *le sens de l'activité ne se situe pas dans le résultat, conçu comme étant au-delà d'elle-même, mais dans l'activité ayant comme telle une nature déterminée* » (Weber, 1971, p.56).

L'AVISE a par exemple développé, en 2007, un dispositif d'auto-évaluation de l'utilité sociale de l'activité d'une organisation. A côté d'indicateurs économiques classiques comme le chiffre d'affaires, les associations peuvent être évaluées à partir de nouveaux critères

valorisant au mieux leur plus-value sociale en prenant, par exemple, en compte les dimensions sociales, environnementales ou sociétales. A partir de plusieurs rapports de recherche, Gadrey (2004) a élaboré une typologie en cinq dimensions de l'utilité sociale :

- l'utilité sociale à forte composante économique sous l'angle du « moindre coût collectif » : capacité des organisations à délivrer des services de qualité à un coût inférieur ou égal pour les usagers et pour les collectivités publiques ;
- l'utilité sociale à forte composante économique sous l'angle de la contribution liée à une dynamique économique et sociale de territoire ;
- l'utilité sociale en tant que lutte contre l'exclusion et les inégalités, du développement humain et du développement durable ;
- l'utilité sociale reposant sur le lien social de proximité, la démocratie participative et à l'innovation sociale, économique et institutionnelle ;
- l'utilité sociale « interne » mais avec des effets possibles de contagion externe : cette dimension de l'utilité sociale renvoie à la notion de bénévolat dans les associations et à une gouvernance alternative et plus démocratique.

Pour Valéau (2003), il est impossible d'optimiser simultanément plusieurs types de performances. Face à des attentes différentes, les associations doivent réussir à établir « *un cadre commun à toutes les décisions* ». Ce cadre est posé par le projet et permet aux acteurs de se retrouver : « *prenant d'emblée tout ou partie des décisions à venir, le projet pose les jalons d'une gestion plus cohérente* » (Valéau, 2003, p.16). Face à ces différents répertoires, Valéau (1997) dégage différentes visions des associations qu'il résume dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Différentes visions de l'association**

(Valéau, 1997, p.3, Chapitre 2)

	Moyen – Manière	Résultat – Fin – Output
Niveaux technico-économiques	Efficacité, productivité Moyens en œuvre / biens et services produits	Biens et services répondant à une demande ou un besoin
Niveaux sociopolitiques	Action collective Valeurs partagées Socialisation	Impact Changement social

### 1.2.3 Une approche sociologique de la gestion

Les approches économiques considèrent les associations comme une réponse à une défaillance des pouvoirs publics, en répondant à des demandes nouvelles ou non satisfaites. Pour les sociologues, les associations proposent une perspective plus large. Elles ont des fonctions sociopolitiques au sens d'Habermas (1986). En effet, elles accomplissent des actions collectives dont l'objectif est de s'approprier la sphère publique contrôlée par l'autorité. Les associations peuvent également recouvrir une certaine légitimité en contribuant à la restauration du lien social. Pour Laville et Sainsaulieu (1997, p.297), « *l'association naît d'une absence de lien social, vécue comme un manque par des personnes qui s'engagent, pour y remédier, dans la réalisation d'un bien commun qu'ils déterminent eux-mêmes* ». Pour Laville (2002, p.46), les associations peuvent être considérées comme pouvant relever d'un lien social, manifestant une rationalité non pas en valeur, mais en finalité. Une association ne réunit pas seulement des individus autour d'intérêts communs mais aussi sur des convictions. Nous verrons dans cette troisième partie, que la vision traditionnelle de l'association, qui intègre des éléments de « rationalité en valeur », combine à la fois des considérations d'ordre économique et à la fois des approches sociologiques du fait associatif.

Dans un contexte non lucratif, où le projet a une finalité sociale, une association fonctionne sur la base d'une implication bénévole. En d'autres mots, « *au-delà d'une force de travail fondamentale, les travailleurs de l'économie sociale constituent le moteur de l'action collective* » (Davister, 2006, p.14). Pour Valéau (2004, chapitre 2, p.6) il s'agit d'aller plus loin : « *en l'absence de but lucratif, le sens de l'organisation reste à définir ; il s'agit d'énoncer et d'argumenter un objet social* ». De la même façon, pour Laville et Sainsaulieu (1997), l'association est « *une société d'individus porteurs de compétences et de projets variés, dont l'articulation permanente autour d'une volonté de réponse aux problèmes sociaux de l'époque élabore une forme moderne d'action collective* ». Pour Davister (2006), le fait de poursuivre une finalité sociale peut permettre à l'association de fonctionner au-delà de la diversité des trajectoires personnelles et des attentes de ses travailleurs. Ces compromis constituant des formes de régulation, ils permettent de générer des liens sociaux.

Laville et Sainsaulieu (1997) soulignent le rôle de la dimension collective autour d'un projet. Le rôle des associations en termes d'insertion sociale est mis en avant. Laville et Sainsaulieu

(1997) vérifient si les cadres analytiques de la sociologie des entreprises peuvent s'appliquer aux associations. L'idée de s'associer vise « *la constitution d'un collectif opératoire autour d'un objectif commun* » (Laville & Sainsaulieu, 1997, p.16). Ce projet associatif tient une place importante : « *Au commencement était le projet* ». Chaque association développe un projet de société. Ce faisant, l'adhésion à une certaine vision de l'individu dans la société constitue le fondement de l'action collective. La notion de lien social tient donc un rôle important. Le lien social se définit comme un ensemble de mécanismes permettant de réunir des individus entre eux. Il s'agit de considérer les faits sociaux, ainsi que les sujets sociaux comme les « *produits des traditions dans lesquels ils se trouvent, des groupes auxquels ils appartiennent, et des processus de socialisation dans lesquels ils sont formés* » (Laville & Sainsaulieu, 1997, p.60). Pour Lipietz (2000), certaines activités particulières génèrent un « halo sociétal ». Le lien social permettrait alors d'unir la collectivité, la mettant au cœur de toute association.

A l'inverse, d'autres acteurs soulignent l'émergence d'un modèle distancié : ce serait « la fin des militants ». Un brouillage des pratiques apparaît. L'implication des bénévoles connaît de profonde mutation avec des personnes visant plus leur épanouissement individuel plutôt que le bien collectif. Les individus s'engagent moins sur un projet que pour une action ponctuelle et concrète qui serait à même de satisfaire leur quête de sens. Ainsi, la plupart des associations seraient fragiles car elles se situent au cœur des paradoxes sociétaux qui trouvent leur origine dans une double crise culturelle et politique.

Il existe un projet et des valeurs derrière chaque association. L'introduction de la gestion à la fin des années 80 constitue une évolution significative du secteur associatif. Par la suite, nombre d'acteurs se sont élevés contre cette approche afin de faire valoir une utilité sociale propre au secteur. En reprenant les indicateurs proposés par l'EMES, l'objectif explicite de service à la collectivité avec un projet porté par un groupe de citoyens rejoint la notion d'utilité sociale. Pour les sociologues, les performances associatives se mesurent en termes d'action collective et de degré d'adhésion. Comment les associations peuvent-elles se réapproprier ces performances collectives notamment en termes d'entrepreneuriat social ?

Laville et Sainsaulieu (1997 et 2013) se sont intéressés à l'association comme un fait social. Mais, l'approche sociale pose la question de la gouvernance. L'association se compose de

salariés et de bénévoles. Les décisions à prendre sont spécifiques, en raison par exemple de l'importance accordée aux valeurs. Les dirigeants doivent ainsi faire face à des dilemmes. Quels sont les impacts en termes de gouvernance ?

### 1.3 De la gouvernance à l'approche gestionnaire

L'une des spécificités des associations est qu'elles prennent la forme d'actions collectives et qu'elles sont dirigées par des équipes composées à la fois de bénévoles et de salariés. Ces phénomènes peuvent être analysés en termes de gouvernance participative (Laville & Hoarau, 2008 ; Biondi et al., 2010). La gouvernance regroupe un ensemble de règles permettant aux dirigeants d'exercer de façon sereine leurs activités. Elle représente un enjeu pour toutes les organisations associatives. La gouvernance présente des caractéristiques particulières au sein des associations : « *absence d'actionnaire, absence de culture de la mesure, pluralité d'acteurs* » (Eynaud, 2006). Des mouvements théoriques et pratiques revisitent régulièrement la gouvernance associative. Depuis une dizaine d'années, sous la pression des financeurs, les associations ont évolué progressivement vers des modes de fonctionnement gestionnaire.

Pour Laville et Sainsaulieu (2013), la gouvernance ne constitue pas une dimension à proprement parler. Elle est plus transversale et constitue une dialectique entre l'association et les différentes parties prenantes. A l'inverse, le réseau EMES a intégré la gouvernance comme un des éléments de construction de l'entreprise sociale (Defourny & Nyssens, 2010). La structure de gouvernance participative est identifiée à l'aide des trois éléments suivants :

- un degré élevé d'autonomie : les entreprises sociales ne sont contrôlées ni par les pouvoirs publics ni par d'autres organisations extérieures. Même si elles ont des liens étroits avec les pouvoirs publics, elles disposent d'une autonomie de gestion qui leur permet de décider de leur futur et de réaliser les activités qu'elles désirent.
- un processus de décision non fondé sur la propriété du capital : le processus de décision est démocratique. Il est basé sur le principe « un homme, une voix » et non en fonction de la participation de ses membres au capital.
- une dynamique participative associant les personnes concernées par l'activité : Il s'agit de « *la représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au projet et une gestion participative* » (Defourny, 2004).



Un certain nombre d'auteurs ont étudié les problématiques de gouvernance au sein des associations (Laville & Sainsaulieu, 1997 ; Mayaux, 1999 ; Valéau, 2003 ; Boncler, 2006 ; Meier & Schier, 2008 ; Laville & Hoarau, 2008 ; Biondi et al., 2010). Dans une première partie, nous présentons la théorie des conventions et les travaux d'Enjolras (1993). Les individus peuvent se référer à des grandeurs communes lors des conflits. C'est ainsi que l'association est présentée comme un dispositif de compromis entre plusieurs logiques. Nous approfondissons également les modèles de gouvernance classique avec la théorie des biens communs. Ostrom (2010) justifie les associations en montrant que pour gérer des biens collectifs, il est nécessaire de les gérer localement. Dans une deuxième partie, nous décrivons l'approche dominante de la gouvernance associative qui se structure principalement autour des théories partenariales. L'objectif est ici d'élargir la gouvernance à l'ensemble des parties prenantes. Dans une troisième partie, nous revenons aux fondamentaux de la gestion. Les sciences de gestion ont su faire émerger un champ scientifique avec des concepts et des paradigmes qui vont impacter notre épistémologie ainsi que notre méthodologie. Depuis plusieurs années, les associations semblent devenir un terrain étudié de manière intensive en science de gestion. Nous verrons ainsi les points d'ancrage qui peuvent exister entre la gestion et l'association.

### **1.3.1 Approche collectiviste et conventionnaliste des associations**

Dans cette partie, nous traitons de la gouvernance associative suivant deux approches : une approche collective à partir des travaux d'Ostrom (2010) où nous intéressons aux théories traitant de la gestion collective des biens communs et une approche conventionnaliste (Enjolras, 1993) qui propose une réflexion sur la construction de compromis entre individus, en fournissant des grandeurs communes sur lesquelles les individus peuvent se référer en cas de désaccord.

#### **1.3.1.1 Théorie des biens communs**

Laville et Sainsaulieu (1997) expliquent qu'une logique collective vient justifier la démarche de création d'une association à partir du moment où un principe de justification conforme le bien commun. Les théories des biens communs renouvellent les approches existantes en termes de biens collectifs. Les « Communs » constituent une forme particulière de propriété et de gouvernance. Les décisions sont prises de manière collective par des « communautés ». Les biens communs ont pour caractéristique principale qu'aucun individu ne possède seul le contrôle de l'organisation.

Samuelson (1954) définit un bien collectif par deux critères :

- le critère de non exclusion : aucune personne ne peut être exclue de l'usage d'un bien collectif ;
- le critère de non rivalité : l'usage de ce bien par un individu n'empêche pas qu'il soit utilisé par un autre.

Hardin (1968) s'interroge sur la « tragédie des biens communs ». Une tension existe entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif. Lorsqu'une ressource est accessible à tous, les individus ne pensent qu'à leur propre intérêt et vont maximiser leur gain tout en faisant partager le coût par la collectivité. Hardin (1968) donne l'exemple d'un pâturage (qui représente une richesse limitée et pour lequel il n'existe pas de droit de propriété individuel) où chaque éleveur veut accroître son troupeau. Au final, chacun est perdant. Hardin (1968)

propose trois solutions. La première solution consiste à limiter la population afin de limiter l'utilisation des ressources. Dans la deuxième solution, il s'agit de mettre en place une gestion efficace et rationnelle en privatisant les ressources. La dernière solution est de confier la gestion à l'autorité publique qui définira elle-même les droits d'accès et prélèvera des taxes.

Pour Ostrom (1990, traduit en 2010), les usagers sont capables de gérer efficacement des biens communs à travers certains « *arrangements institutionnels* ». A partir de quatorze études de cas, l'auteur donne des exemples où la tragédie des biens communs n'a pas eu lieu. Les biens ne sont pas surexploités et ne sont gérés ni par le marché ni par l'Etat mais de manière collective. Ostrom donne l'exemple du système des Huertas en Espagne où des personnes élues veillent à l'usage de la ressource en eau. L'adhésion volontaire à l'institution ainsi que la gestion collective du bien commun sont les garants de la pérennité du système. Ostrom définit huit principes de réussite :

- des droits d'accès clairement définis ;
- des avantages en concordance avec les coûts à assumer ;
- un processus de prise de décision collective ;
- la mise en place de règle de surveillance ;
- des sanctions graduelles ;
- des mécanismes de résolution des conflits ;
- la reconnaissance de l'organisation par l'Etat ;
- un système de production à plusieurs niveaux.

Ostrom (2010) justifie les organisations telles que les associations en montrant que pour gérer les biens communs, il faut savoir les gérer localement et à petite échelle. Il s'agit de s'intéresser à des « *formes d'auto-organisation et d'auto-gouvernance de l'action collective* » (Ostrom, 2010, p.40). Lors de l'obtention de son prix Nobel en 2009, le comité avait souligné son engagement pour « *avoir démontré comment les copropriétés peuvent efficacement être gérées par des associations d'usagers* ». Ostrom a ainsi remis en cause « *l'idée classique selon laquelle la propriété commune est mal gérée et doit être prise en main par les autorités* ».

*publiques ou le marché*»<sup>5</sup>. Nous retrouvons ici un projet entrepreneurial géré de manière locale par les individus.

Toutefois, Ostrom recentre plusieurs cas où certaines communautés n'ont pas réussi à s'organiser. Elle identifie également deux risques majeurs : le risque d'ingérence des pouvoirs publics et le risque de cacophonie. Des conflits peuvent survenir lorsque l'association subit trop de pressions politiques ou lorsqu'il existe trop d'enjeux de contrôle extérieur par rapport à des besoins d'ajustement de gestion des biens communs.

### 1.3.1.2 Théorie des conventions

Boltanski et Thévenot (1991, p.14) définissent une convention comme « *un système d'attentes réciproques sur les comportements et les compétences, conçues comme allant de soi et pour aller de soi* ». Par la suite, les auteurs ont analysé les grandeurs de référence auxquelles chacun peut se référer en cas de désaccord en effectuant un rapprochement avec différentes constructions classiques en philosophie politique et morale. Il s'agit de « *principes sur lesquelles se fondent selon eux les équilibres de la Cité* ». Une cité constitue un cadre pouvant servir à un accord collectif. Ils en retiennent six « *mondes purs* » permettant de « *caractériser l'univers des relations, des situations* » et qui « *doivent se comprendre comme des formes idéales – typiques* » (Amblard et al., 1996, p. 78) :

- Le monde de l'inspiration (mis en relation avec la Cité de Dieu d'Augustin) : La grandeur de l'inspiration « *trouve une expression laïque dans la mise en valeur d'actes créatifs, de gestes d'avant-garde artistique ou politique, et d'innovations rompant avec un état de chose antérieur* » (Thévenot, 1996, p.7). C'est l'accès à un état de grâce, à l'imagination et à la créativité. Le créateur ne se soucie pas des critiques. Seul compte à ses yeux l'inspiration.
- Le monde domestique (inspiré de la Politique de Bossuet) : Cette logique étend « *une modalité de lien avec des êtres proches au-delà d'un lien familial, amical ou communautaire* ». Elle permet « *une qualification dépassant les frontières d'une communauté particulière de façon à assurer le transport d'un jugement de*

<sup>5</sup>[http://www.liberation.fr/societe/2012/06/12/la-premiere-femme-laureate-du-nobel-d-economie-est-morte\\_825756](http://www.liberation.fr/societe/2012/06/12/la-premiere-femme-laureate-du-nobel-d-economie-est-morte_825756)

*confiance* » (Thévenot, 1996, p.7). Il s'agit d'un monde de tradition basé sur des principes de loyauté, de l'autorité et du devoir entre les individus.

- Le monde de l'opinion (inspiré du Léviathan de Hobbes) : « *Etre réputé, connu, considéré, accéder au succès ou au vedettariat, bénéficier d'un jugement positif de la part du plus grand nombre sont les ressorts de l'action de ce monde. Un projet dont la finalité consisterait à procurer le renom pourrait être analysé comme s'enracinant dans le monde de l'opinion* » (Amblard et al., 1996, p.80). On cherche la reconnaissance du public ainsi que le prestige. Le jugement des autres devient critique.
- Le monde civique (à mettre en relation avec le Contrat Social de Rousseau) : les personnes sont soumises à l'intérêt collectif qui prime sur l'intérêt individuel. « *Les personnes mobilisent en tout premier lieu les notions d'équité, de liberté, de solidarité. La loi qui régit le fonctionnement des espaces démocratiques au centre de l'édifice civique* » (Amblard et al., 1996, p.81). Ce monde est basé sur un idéal de justice et de solidarité.
- Le monde marchand (confronté à la Richesse des Nations de Smith) : « *Cette justification consiste à la mise à disposition d'un espace de marchandises, c'est-à-dire non seulement d'une convention monétaire offrant un équivalent général pour la mesure des valeurs, mais aussi d'une identification commune de biens qualifiés pour l'échange, détachables des personnes qui les ont fabriqués ou possédés antérieurement* » (Thévenot, 1996, p.8). On retrouve ici les principes régissant les lois du marché et donc la création de richesse.
- Le monde industriel (lié au Système Industriel de Saint Simon) : « *La performance technique, la science sont au fondement de l'efficacité. Investir dans une machine ou dans la formation de l'opérateur chargé de la conduire, mesurer la productivité à l'aide d'instruments procédant eux-mêmes d'une approche scientifique sont des caractéristiques du monde industriel* » (Amblard et al., 1996, p.82). Les personnes sont à la recherche d'une plus grande efficacité. La science et la technologie sont les principaux moyens de développement.

Après avoir identifié les différentes formes que peuvent prendre ces grandeurs communes, Boltanski et Thévenot (1991) ont étudié les critères permettant d'identifier les mondes en présence :

- le principe supérieur commun : c'est autour de ce principe que les individus ont recours pour conclure un accord lorsqu'un problème apparaît dans un monde ;
- l'état de grandeur : on spécifie les rapports entre ce qui est « petit » et grand » suivant le monde dans lequel on se situe ;
- la formule d'investissement : il s'agit du prix à payer pour avoir l'état de grand ;
- les répertoires : on désigne ici les éléments humains et non humains qui constituent chaque monde ;
- l'épreuve modèle : « *surgissement d'une situation qui engage des sujets, des objets dans une relation complexe* » (Amblard et al. 1996, p.87) ;
- la figure harmonieuse : c'est la figure symbolique du monde dans lequel on se situe ;
- le mode d'expression du jugement : différent suivant le monde, c'est un « *indicateur du type de vecteur par lequel s'expriment les personnes émettant un avis sur ce qui se passe dans leur monde* » (Amblard et al., p.89).

Par la suite, Boltanski et Thévenot (1991) étudient les fondements d'un accord. Pour Thévenot (1989, p.158), une action n'est « *justifiable, ne se tient, n'est efficace ou équilibrée (par rapport à une formule d'investissement), que si les ressources et les personnes engagées sont cohérentes et ajustées* ». Par ailleurs, « *aucune ordre de justification ne suffit à lui seul à régir les coordinations complexes que réclame une vie organisée en société et la confrontation entre plusieurs formes de justification nécessite la confection de compromis* » (Thévenot, 1996, p.9). Ainsi, dans n'importe quel type d'organisation, les individus peuvent se retrouver en présence d'autres acteurs venant de « mondes » différents, ce qui peut être la source de conflits et de désaccords. Dans ce cas, trois types de solutions peuvent être trouvés :

- la clarification dans un seul monde : cette clarification ayant lieu dans un seul monde, ce monde est renforcé par rapport aux autres ;
- l'arrangement : « *un accord contingent aux deux parties rapporté à leur convenance réciproque et non en vue d'un bien général* » (Boltanski & Thévenot, 1991, p.408). Cet accord peut être remis en cause à tout moment car il est difficilement généralisable à tous ;

- le compromis : ce type d'accord est plus durable que l'arrangement. Le compromis «  *vise un bien commun qui dépasse les « grandeurs » en présence qui établit un certain dosage du mélange entre elles, et associe réellement les registres d'action des acteurs concernés »* (Amblard et al., 1996, p.97). Néanmoins, le principe visé par le compromis «  *demeure fragile tant qu'il peut être rapporté à une forme de bien commun constitutive d'une cité »* (Boltanski & Thévenot, 1991, p.331).

Alors que l'entreprise peut être analysée comme un dispositif de compromis entre les logiques marchandes et industrielles, au sein du secteur associatif, chacun des mondes peut se justifier :

- Le monde de l'inspiration : seul compte le projet qui a été « imaginé » par les fondateurs de l'association ;
- Le monde domestique : l'association respecte ses doyens, ses fondateurs et aussi son président. Leurs opinions restent prédominantes lors d'une prise de décision ;
- Le monde de l'opinion : l'action de l'association est respectée de tous grâce à la notoriété dont elle jouit ;
- Le monde marchand : l'association permet pour ceux qui y travaillent, de très bien gagner sa vie. Le principe de non lucrativité associative est ici remis en question.
- Le monde industriel : seul prime les performances et l'efficacité de l'association. L'association doit disposer d'un personnel compétent et d'un matériel adapté.

Eynaud (2006) considère le dirigeant associatif comme appartenant «  *par définition au monde civique avec pour corollaire la mise en valeur de l'intérêt collectif et de l'esprit coopératif »*. Enjolras (1993, p.100) définit l'association «  *comme un dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre les grandeurs marchande, domestique, solidaire, administrative et démocratique »*. A partir de ces compromis, l'auteur traite des grandeurs constitutives de l'association où chaque monde porte une logique d'action qui lui est spécifique :

**Tableau 2 : Logiques d'actions spécifiques dans le secteur à but non lucratif**

(Enjolras, 1993, p.98)

Grandeur caractéristique	Marchande	Domestique	Civique		
			Solidaire <sup>6</sup>	Administrative <sup>7</sup>	Démocratique <sup>8</sup>
<b>Personnes</b>	Agents	Individus supérieurs	Citoyens (concitoyens)	Administrateurs (usagers)	Elus/ Electeurs
<b>Objets</b>	Biens	Règles de savoir-vivre	Règles morales	Loi	Constitution/Statuts
<b>Action naturelle</b>	Echange marchand	Relations personnelles	Engagement (bénévolat, dons, etc.)	Politiques publiques	Action publique
<b>Grandeur des personnes</b>	Richesse	Estime	Prestige	Pouvoir discrétionnaire	Pouvoir
<b>Grandeur des objets</b>	Prix	Bonnes manières	Le bien (le mal)	Les droits	Les libertés
<b>Principe supérieur de coordination</b>	Marché	Coutume, Proximité, Autorité	Solidarité	Puissance publique (coercitive)	Suffrage universel
<b>Epreuve de grandeur</b>	Equilibre marchand	Confiance	Cohésion sociale	Ordre public	Stabilité gouvernementale
<b>Justification</b>	Intérêt	Enracinement	Générosité / conformisme	Intérêt général	Bien collectif
<b>Principe d'équivalence et d'ordre (« relation »)</b>	Solvabilité	Respectabilité	Moralité	Légalité	Légitimité
<b>Principe d'allocations de ressources</b>	Rationnement (à chacun selon sa richesse)	Hiérarchie (à chacun selon sa position)	Réciprocité (à chacun selon son don)	Redistribution (à chacun selon son juste du)	Election (à chacun selon ses suffrages)

L'association se transforme en « *une forme de compromis de la tension critique entre plusieurs mondes* » (Enjolras, 1993). Eynaud (2006) estime que « *la stabilité peut être*

*associer pour construire quelque chose de commun* ». La création de compromis, qui se réfère à un bien commun, met en perspective l'hétérogénéité des points de vue au sein d'une même association. Les individus ne s'identifient pas toujours au même monde et une même personne peut aussi s'identifier à plusieurs mondes en présence. Les différentes parties prenantes doivent négocier des conventions afin de trouver un dénominateur commun entre chaque logique d'action. Ce passage d'un monde à l'autre peut s'avérer déstabilisateur, « *parce qu'il conduit à changer d'épreuve de grandeur* » (Enjolras, 1995, p.55). Par exemple, en passant d'une logique marchande à une logique domestique, les personnes passent de

<sup>6</sup> Compromis entre la logique civique et domestique

<sup>7</sup> Compromis entre la logique civique et industrielle

<sup>8</sup> Compromis entre la logique civique et marchande



l'accord sur les termes de l'échange à une relation de confiance. Chaque association devient une forme de convention.

### 1.3.2 Approche partenariale de la gouvernance

Les enjeux posés par la gouvernance au sein des associations peuvent-ils se résoudre par une application des modèles en provenance du secteur privé ? Sous la pression des financeurs et des bénéficiaires, les associations ont évolué vers un mode de fonctionnement plus gestionnaire. Néanmoins, la grande « famille » associative s'inscrit sur un socle commun : principe de non lucrativité, fonctionnement démocratique, etc. Face aux problématiques posées au cours de son développement, la gouvernance devient un sujet central qui impacte la pérennité des activités et le développement des associations.

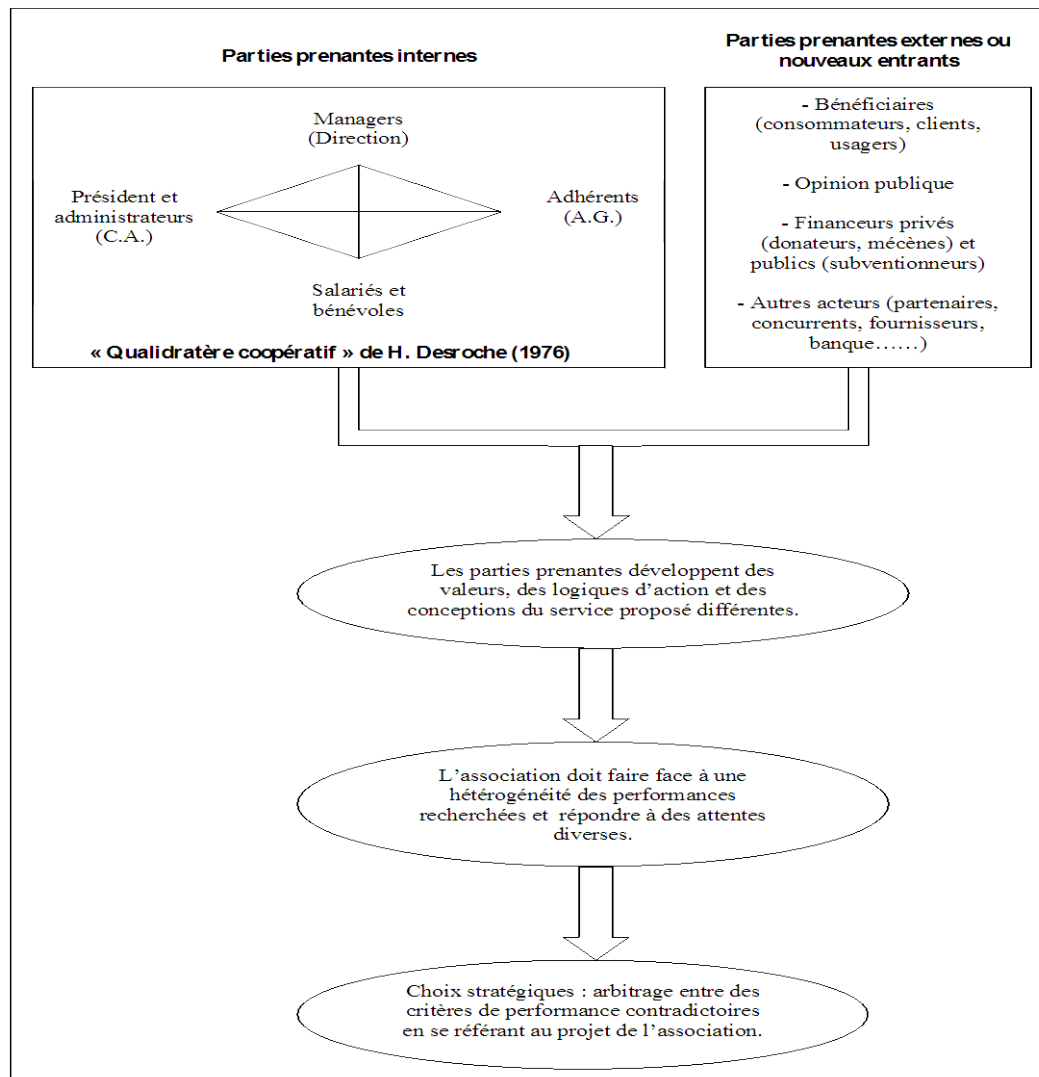
Pour Biondi et al. (2010), « *d'autres formes de gouvernance sont envisageables, notamment dans le champ non lucratif, qui donnent aux différentes parties prenantes une plus grande capacité d'expression et d'action* ». Laville et Hoarau (2008, p.259) définissent la gouvernance associative « *comme l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet associatif* ». Nous abordons dans cette première partie, l'approche dominante de la gouvernance associative qui se structure principalement autour des théories partenariales. L'objectif consiste à élargir la gouvernance à l'ensemble des parties prenantes de l'association.

Freeman (1984, p. 46) définit une partie prenante comme une référence à « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'entreprise* ». Carroll et Näsi (1997) distinguent les parties prenantes internes telles que les salariés ou les dirigeants aux parties prenantes externes. De fait, un processus de prise de décision basé sur le seul intérêt des actionnaires ne permet pas d'assurer un développement durable de l'entreprise. Ce processus amène à reconsidérer la composition des différents organes de contrôle et de direction d'une part, et d'autre part à poser la question de la représentation des parties prenantes et des mécanismes formels et informels de prise en compte de leur attente (Meier & Schier, 2008). Dans ce contexte, Donaldson et Preston (1995) conçoivent l'entreprise comme un ensemble d'intérêts coopératifs ou divergents où les parties prenantes se définissent par un

intérêt légitime dans l'organisation. Cette approche fait de l'association un lieu où se rencontre de nombreux acteurs avec des intérêts multiples.

L'efficacité des conseils d'administration au sein des associations et l'équilibre des pouvoirs entre le conseil d'administration, le directeur, les salariés soulignent la nécessaire maîtrise des mécanismes de gouvernance en fonction des capacités de chacun. Patrons, collègues ou accompagnateurs, les administrateurs sont tantôt perçus par les salariés comme membre d'un organe politique, tantôt comme membre d'une même famille. Des conseils d'administration peu actifs dans les orientations, l'absence de leadership et de contrôle, le manque de professionnalisme, les conflits d'intérêt, l'abandon du pouvoir au directeur, des présidents omnipotents et sans contre pouvoir, des pilotages clientélistes, la mauvaise définition des délégations managériales, etc., constituent autant de symptômes révélateurs d'une gouvernance mal maîtrisée ou d'une crise latente. Toutes ces pathologies peuvent créer des situations conflictuelles aussi bien en termes de gouvernance politique ou organisationnelle. Ce faisant, l'approche partenariale amène à reconsidérer la composition des différents organes de contrôle et de direction. D'une part, se pose « *la question de la représentation des parties prenantes* » (Jones & Wicks, 1999) et d'autre part « *des mécanismes formels et informels de prise en compte de leur attente* » (Meier & Schier, 2008, p.183).

Dans ce contexte, Boncler (2006, p.15) aborde la gouvernance associative comme une gouvernance de parties prenantes hétérogènes. Face à un grand nombre d'acteurs, les associations doivent se tourner « *vers une conception partenariale de la gouvernance qui reconnaît le rôle important de chacun des partenaires pour le maintien de l'équipe dirigeante ou pour le développement de stratégies créatrices de valeur* » (Boncler, 2006, p.20). Pour ce dernier, ce type de conception se révèle particulièrement pertinent dans les associations, notamment gestionnaire, où la gouvernance est basée sur des « *parties prenantes particulièrement hétérogènes* » et des « *modalités de prise de décision et de contrôle prônant la participation de chacun des membres* ». Dans certains cas, ce système de gouvernance peut « *rendre possible la prise de parole d'acteurs aussi différents que les membres, salariés, bénéficiaires, bénévoles, activistes ou encore donateurs* » (Biondi et al., 2010).



**Figure 5 : Une gouvernance de parties prenantes hétérogènes**

(Boncler, 2006, p.18)

Les associations sont collectives par nature. Leur gouvernance combinerait un fonctionnement démocratique et une ouverture sur la société (Laville & Hoarau, 2008). L'approche de la gouvernance par parties prenantes traduit la reconnaissance de la pluralité des acteurs au sein d'une même organisation. Elle fait de l'association un lieu où se rencontre des individus pouvant avoir des intérêts contradictoires. Pour Laville et Hoarau (2008, p.265), « *la dimension d'espace public propre aux associations suppose donc de dépasser la perspective strictement stratégique des approches de la gouvernance d'entreprise, pour examiner comment la décision peut être nourrie d'une confrontation plus active des points de vue* ». A la différence d'une entreprise où les actionnaires sont les propriétaires, ce sont ici les parties prenantes bénévoles qui dirigent l'association. De manière idéale, ces derniers s'associent

pour un projet et partagent des valeurs communes. Une coopération s'installe avec des salariés impliqués. Cette dynamique repose généralement sur plusieurs membres du bureau ou du conseil d'administration et le directeur.

Les outils de gestion tiennent maintenant une place importante dans les associations (Chemin & Gilbert, 2010). Cependant, il reste nécessaire de poursuivre les études sur le sujet car ces structures ont une forte capacité à innover dans le cadre d'une gouvernance élargie (Avare, Eynaud & Sponem, 2008). Ce mode de gouvernance peut amener à de nouveaux modes d'organisation entre des logiques qui peuvent soit se compléter ou soit s'opposer entre associations, entreprises privées et pouvoirs publics. Pour Laville et Hoarau (2008), la gouvernance remplit deux rôles importants basés sur l'efficacité : un rôle de surveillance et de discipline et un rôle d'accroissement des connaissances et des compétences. Ce faisant, la gouvernance serait un facteur important de performance.

En pratique, la gouvernance n'est pas forcément apaisée. Des conflits peuvent survenir au sein des conseils d'administration. Il est parfois difficile de mobiliser les acteurs en présence. Les bénéficiaires ne s'impliquent pas toujours, se considérant comme de simples consommateurs. Les bailleurs tentent d'influencer la politique de l'association. Pour Meier et Schier (2008, p.20), une des principales limites du modèle de gouvernance partenariale est « *la multiplication d'objectifs hétérogènes difficiles à satisfaire et qui pose la question du contrôle de la conformité des actions de l'organisation à ces objectifs* ».

L'autre difficulté concerne les logiques d'action développées par les parties prenantes. L'approche partenariale traduit la reconnaissance de la pluralité des acteurs au sein d'une même organisation. Les performances recherchées peuvent être hétérogènes. L'enjeu de cette gouvernance est de ne pas séparer le mouvement porteur du projet de la gestion entrepreneuriale (Boncler & Valéau, 2010, p.163). Des tensions peuvent, par exemple, exister entre un projet ayant une finalité sociale et une évolution vers une logique technico-économique croissante. Certains de ces conflits peuvent également avoir une dimension comportementale et être résolus par des approches cognitives.

### 1.3.3 Approche gestionnaire des associations

Notre problématique de recherche nous invite à une réflexion épistémologique. Les sciences de gestion sont une discipline assez jeune au sein des sciences sociales. Martinet (1990) en souligne ainsi « *la relative jeunesse comme système de production de corps de connaissances* ». De fait, les chercheurs s'interrogent sur ce qui fonde et légitime les sciences de gestion en tant que sciences. Cette légitimation épistémologique devient un débat récurrent : qu'est-ce qui en gestion relève de la science ? Par exemple, le management ne serait qu'un art pratique qui n'a de scientifique que de ce qu'il emprunte à d'autres disciplines comme l'économie, la sociologie, etc. (David, 1999). Cette vision des choses est remise en cause par de nombreux auteurs, ce qui contribue à la création d'un champ épistémologique spécifique aux sciences de gestion.

Comment aborder et positionner notre recherche au sein des sciences de gestion ? Depuis plusieurs années, les associations semblent devenir un terrain étudié de manière intensive en sciences de gestion. Notre recherche portant sur les associations, les aborder dans le cadre d'une recherche en science de gestion demande, selon Valéau (2003), une sorte de lâcher-prise : Les associations « *n'auraient peut-être pas d'équivalent au profit. Ainsi, leur spécificité résiderait moins dans leur « non lucrativité » que dans l'absence de principe universellement supérieur, capable de transcender l'hétérogénéité des attentes qu'elles suscitent. Elles resteraient encore et toujours à reconstruire, à réinventer* » (Valéau, 2003, p.17).

De manière plus ou moins implicite, les définitions de la gestion se situent dans une grande majorité dans un contexte entrepreneurial et sont principalement orientées vers la création de valeur. Comme le souligne Lassègue (1981), « *historiquement la gestion s'est formée à partir de l'entreprise ; mais nous verrons qu'il est très important qu'elle soit compétente non pas seulement pour l'entreprise mais pour toutes les organisations* ». Valéau (1997) montre que ce désintérêt peut être associé à l'idée que l'association ne relèverait pas directement du champ de la gestion : « *cette idée part du principe que ce type d'organisation n'est, absolument, pas tenu par les contraintes de la performance. La performance constituant l'un des enjeux centraux de la gestion, les associations se trouveraient, de fait, hors sujet* ».

Cette vision des choses a largement évolué par la suite (Drucker, 1990 ; Marchal, 1992 ; Avare & Sponem, 2008 ; Boussard, 2008 ; Laville & Glémain, 2010 ; Laville & Sainsaulieu, 2013). Quelles soient les caractéristiques de l'organisation, qu'elle soit une entreprise ou une association, les pratiques de gestion demeurent importantes. Notre terrain, les associations, nous oblige à concevoir la gestion d'une manière plus ouverte. Dans les parties précédentes, nous avons exploré des approches différentes de la gestion afin de comprendre les performances observées dans le cadre associatif.

Deux visions s'affrontent. Dans une première vision, l'introduction de la gestion aurait pour objet d'améliorer les performances à travers un fonctionnement plus productif. Ainsi, la gestion concernerait les mêmes domaines que l'entreprise : en GRH (afin de mettre en adéquation les attentes de l'association avec les moyens disponibles), en marketing (pour convaincre les usagers de pratiquer les activités proposées, en comptabilité (en suivant les mêmes règles que l'entreprise), etc. Dans une deuxième vision, la gestion porterait un préjudice important à l'économie sociale et solidaire. Avec l'introduction de méthodes en provenance de l'entreprise, un certain nombre de militants craignent une perte d'identité. Les travaux menés par le réseau EMES sur l'émergence de l'entreprise sociale ont également permis de mieux cerner les dynamiques entrepreneuriales au sein de l'économie sociale et solidaire (Borzaga & Defourny, 2001 ; Defourny, 2004 ; Defourny & Nyssens, 2010). Nous avons présenté dans notre premier chapitre les principales caractéristiques de l'entreprise sociale : il s'agit d'abord et avant tout d'une entreprise privée, ayant une autonomie de gestion et une finalité sociale.

Nous faisons également le lien entre le projet associatif et la perspective gestionnaire tels qu'elle a été définie par Simon (1983). Ce projet s'apparente à « *la planification de fond* » qui sert de référence pour prendre les décisions et qui n'est pas sans rappeler la stratégie (Valéau, 2003). La notion de stratégie a fait son apparition dans le domaine de la gestion avec les travaux d'Ansoff (1965). Pour Martinet (1983), une stratégie consiste en « *des trajectoires d'évolution suffisamment fermes et longues autour desquelles pourraient s'ordonner les décisions et les actions ponctuelles de l'entreprise* ». Construire la stratégie consiste essentiellement « *à placer l'entreprise dans une position - notamment à l'égard des forces concurrentielles - telle qu'elle puisse dégager durablement une performance jugée suffisante par les dirigeants et autres parties prenantes (actionnaires, personnel, banques...)* »

(Martinet, 1987). La difficulté consiste par la suite à positionner l'entrepreneur par rapport à la stratégie. Quelle est la place pour une action délibérée des acteurs ? Comment sont prises les décisions ? Comment prennent-ils le contrôle sur le développement de l'association ?

#### **Une gestion stratégique (Valéau, 2004)**

*« Avant d'évaluer la performance d'une association, la gestion commence par se demander ce que veut cette dernière, la vision qu'elle a d'elle même, ce qu'elle entend faire et devenir. De cette volonté stratégique découle l'analyse de ses environnements internes et externes, ainsi que la définition de ses problèmes en tant qu'écart entre les réalités perçues et les réalités voulues (Simon, 1947, 1980). De là, elle peut envisager les solutions pour modifier ces données ».*

L'approche de la gestion en termes de décision stratégique aboutit à différentes manières de gérer l'association (Valéau, 2003 et 2004). La gouvernance permet d'intégrer les dimensions économiques et sociales à travers un collectif. En revenant à une approche gestionnaire et au delà de la gouvernance, ce sont ainsi les pratiques de décision qui permettent de réunir ensemble les acteurs de l'association (Valéau, 2003).

L'introduction de la gestion interroge donc les fondements associatifs. Des valeurs militantes sont opposées à des valeurs de type entrepreneurial. Aujourd'hui, les associations sont confrontées à un environnement plus complexe : des contraintes réglementaires nouvelles, des champs d'intervention qui évoluent, des contrôles plus stricts, etc. Un mouvement de professionnalisation, symbolisé par l'introduction de la gestion, s'opère. Les associations apparaissent ainsi comme le produit de démarches entrepreneuriales à certains égards similaires à celles observées dans le secteur privé. Certains acteurs (qui se considèrent eux même comme des entrepreneurs) souhaitent prolonger certaines approches gestionnaires.

Les sciences de gestion ont su faire émerger un champ spécifique avec des concepts et des paradigmes qui vont impacter notre épistémologie de recherche ainsi que notre méthodologie. Elles nous demandent aussi à réfléchir sur la nature des connaissances produites. La question téléologique est également posée car elle interroge l'action par rapport à des buts. Nous verrons dans les parties suivante que notre rattachons notre démarche suivant une perspective

constructiviste. La réalité dépend de celui qui observe et qui construit sa propre réalité. Le mode opératoire de notre recherche, notamment à travers une approche qualitative, la positionne clairement parmi les sciences de gestion.



## **Conclusion**

---

La dimension collective des associations émerge de par sa nature ainsi que par ses objectifs. De fait, la conceptualisation de l'entreprise sociale par l'EMES renvoie aux caractéristiques du secteur sans but lucratif avec une triple articulation économique, sociale et politique. L'entreprise sociale prend généralement la forme d'une association (Rousselière, 2004). Cette structure organisationnelle est perçue comme moins exigeante financièrement (car l'association ne dispose pas de capital social) et démocratique (une personne = une voix). L'association répond également à des besoins sociaux non encore satisfaits. Pour Draperi (2003, p.49), même si la classification des entreprises sociales est différente en fonction du projet, du mode de fonctionnement ou encore du statut, elles ont pour point commun de s'appliquer à l'action au sens large. L'entreprise sociale est ainsi à « *la rencontre actuelle de deux traditions de pratiques : celle de l'action sociale et celle de l'économie sociale* » (Draperi, 2003).

Nous avons enrichi cette grille théorique des apports de Laville et Sainsaulieu (2013) qui nous permettent de recentrer l'association sur ce qu'elle est réellement, c'est-à-dire un fait social total. Laville et Sainsaulieu (2013) prônent une approche militante très ancrée et écartent toute velléité entrepreneuriale. A l'inverse, l'EMES est plus entrepreneurial et déconnecté d'une certaine réalité car pauvre en finalité sociale. Nous retenons de l'approche du réseau EMES, un cadre entrepreneurial qui nous permet d'utiliser les notions d'entrepreneuriat social et d'équipe entrepreneuriale dans la suite de notre recherche. Le risque qui se présente est de dénaturer le fait social associatif. A cet effet, nous nous réapproprions l'analyse de Laville et Sainsaulieu (2013). La dimension institutionnelle est fondamentale et permet de nous recentrer sur la genèse de l'association.

Les travaux de Valéau (2003) montrent que les performances gestionnaires sont le fait de compromis et d'arbitrage entre les acteurs. La gouvernance est intégrée ici en termes de décisions. Il en ressort des modes de gestion et de fonctionnement spécifique (Valéau, 2003). L'introduction d'une démarche gestionnaire permet d'aborder les associations suivant une perspective entrepreneuriale. Ce faisant, nous redéfinissons la gestion au sein d'une association comme *un ensemble de décisions plus ou moins entrepreneuriales*. En considérant

---

la notion d'équipe entrepreneuriale, nous ferons le lien ensuite entre nos différents concepts : association, entrepreneuriat et entrepreneuriat social. Ce dernier revendique une certaine vision de la gestion au service d'une finalité sociale. De cette manière, nous reformulerons notre problématique en ces termes : « *De quelle manière une vision collective est-elle élaborée par l'équipe entrepreneuriale au sein de l'association ?* ».

Nos trois grilles de lecture insistent particulièrement sur la dimension démocratique. Nous retenons pour notre recherche deux acceptions de la politique. Une première acception où nous nous référons aux institutions, l'Etat, les pouvoirs publics et un certain nombre de ces représentants, etc., c'est-à-dire le cadre légal. Jean Louis Laville (1997) se réfère également à une deuxième acception de la politique, celle qui est posée par Habermas (1968) : la politique est un débat argumenté que les citoyens sont capables de mettre en œuvre pour critiquer le pouvoir et éventuellement les institutions qu'elle représente. C'est ainsi que les associations sont au cœur de la solidarité démocratique ou encore de nos démocraties modernes car le fait constitutif qui peut être à la fois de l'institutionnel, de l'économique, ou de l'organisationnel leur donne une nature particulière (Laville & Sainsaulieu, 2013).

A l'inverse, nous verrons dans les parties suivantes que l'approche entrepreneuriale met davantage l'accent sur le rôle de l'équipe de direction et sur la neutralité des statuts. Mertens (2010) considère que la conception de l'entreprise sociale qui émerge aux États-Unis est une évolution naturelle vers un modèle plus entrepreneurial fondé sur une logique de marché. Nous verrons également que l'entrepreneuriat en association constitue à multiples égards un prolongement des approches économiques et gestionnaires des associations. Les associations introduisent donc des mouvements difficilement quantifiables, mais néanmoins entrepreneuriaux... C'est pourquoi nous revenons dans la partie suivante aux fondamentaux de l'entrepreneuriat en général : création, opportunité, innovation, prise de risque économique, faillite possible, etc.

## **Chapitre 2 : De l'entrepreneuriat social à l'entrepreneuriat collectif**

---

Dans le chapitre précédent, nous avons terminé sur le positionnement des sciences de gestion qui correspond au champ dans lequel s'inscrit cette recherche. La gestion s'intéresse au fonctionnement des organisations. Elle regroupe plusieurs spécialités qui présentent un certain intérêt dans le cadre de notre thèse (gestion des ressources humaines, stratégie, finance, management, etc.). A cet égard, l'entrepreneuriat constitue au sein des sciences de gestion un champ relativement stabilisé, avec des construits scientifiques rigoureux. Pour autant, une relecture attentive et critique des différents textes s'impose étant donné qu'il n'existe pas de définition consensuelle de ce concept (Boncler & Hlady-Rispal, 2003). Les sciences de gestion doivent ainsi s'interroger sur leur rigueur ainsi que sur leur capacité à construire des connaissances (Basso, Fayolle & Bouchard, 2009).

L'objectif de notre thèse est d'étudier l'émergence d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives. Nous analysons les processus de construction et déconstruction d'une vision suite à l'introduction de nouvelles pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social. Dans ce deuxième chapitre, nous verrons que l'entrepreneuriat social est souvent perçu comme une vision de nature technico-économique (Dees, 1998). De fait, il ne s'agit qu'une vision parmi d'autres du fait entrepreneurial dans les associations.

Il existe donc un besoin d'entrepreneuriat au sein des associations (Valéau et al., 2012 et 2013). Paradoxalement, l'approche en termes de création d'activité, d'acquisition de ressources au sens large, au service de la réalisation d'une vision nous semble plus ouverte aux associations en raison des dimensions à la fois économiques et sociales des associations. En ce sens, l'entrepreneuriat social est le premier à avoir répondu à cette demande conceptuelle. Il permet de ramener en partie les associations dans le contexte des sciences de gestion. Il s'agit de développer une rationalité davantage focalisée sur la finalité sociale (Dees, 1998 ; Valéau et al., 2013). L'entrepreneuriat social accorde une importance toute

particulière à la mesure de la performance (Grimes, 2010). Nous pourrions préciser à la mesure de l'efficacité technico-économique. Le rejet des subventions au profit d'activités lucratives dans le cadre de statut d'entreprise apparaît également discutable. C'est pourquoi, tout au long de cette thèse, et en particulier dans ce chapitre, nous avons cherché à revenir aux sources de la littérature en entrepreneuriat.

En raison de l'abondance des écrits sur l'entrepreneuriat, l'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter les concepts relatifs à ce concept et de montrer leur applicabilité aux porteurs des projets associatifs. L'articulation de ce deuxième chapitre se fait autour des trois thèmes suivants : entrepreneuriat, action et vision. En ajustant très légèrement les définitions classiques, nous définissons les entrepreneurs en association comme un preneur de risque, investissant leurs énergies dans des projets d'organisation. D'autres travaux ont également défini l'entrepreneur associatif comme quelqu'un percevant une opportunité de produire de l'utilité sociale et développant une organisation afin de l'exploiter. Nous soulignons ainsi le rôle que jouent les entrepreneurs au sein de toutes les organisations, en particulier dans le cadre des associations.

Un certain nombre d'économistes classiques comme Cantillon (1755), Say (1803) ou Schumpeter (1934) avaient identifié les entrepreneurs comme les artisans de la richesse des nations. Une prise de conscience similaire s'est opérée au cours des dernières décennies à propos des porteurs de projet associatif. Le raisonnement fût cependant inverse : constatant tout d'abord la richesse produite par les associations (cf. chapitre 1), les porteurs de ces organisations ont été perçus comme des entrepreneurs à part entière. En prolongement des approches gestionnaires, on observe de plus en plus souvent des envies chez certains acteurs (entrepreneurs) d'aller plus loin. Il existe aussi des demandes (pressions) grandissantes de la part des parties prenantes externes (Annette & Valéau, 2010). Ces évolutions sont mises en avant par les théories néo institutionnalistes.

L'entrepreneuriat social a donc répondu à une demande mais il a créé une insatisfaction chez de nombreux militants en ne tenant pas compte de l'aspect collectif. Cette dimension politique nous amène ainsi à mobiliser un champ encore peu exploré de l'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat collectif. Cette dimension collective n'est pas assez prise dans les travaux de

Valéau (2003). Nous prolongerons dans la suite de nos travaux la notion de prise de décision collective dans le contexte d'une équipe.

Dans un premier temps, nous présentons l'entrepreneuriat en général afin de voir dans quelle mesure l'entrepreneuriat social restitue les réflexions de l'entrepreneuriat dans toute leur richesse. Nous commençons par définir les concepts classiques d'entrepreneuriat. Plusieurs auteurs en font une lecture paradigmatique (Shane & Venkataraman, 2000 ; Verstraete & Fayolle, 2004) voire même multi-paradigmatique (Verstraete, 1999). Les principaux paradigmes sont présentés. Par la suite, nous nous intéressons à l'entrepreneur. Qu'est-ce qui le caractérise et le distingue des autres acteurs organisationnels ? Enfin, nous étudions la notion de vision. Différentes recherches consacrent le rôle important de la vision dans le contexte entrepreneurial (Filion, 1991). La vision constitue un des principaux liens entre l'entrepreneur et son organisation et implique un contexte orienté vers la stratégie et tourné vers son environnement.

Dans un deuxième temps, nous commençons par définir l'entrepreneuriat social en soulignant ses spécificités et ses différents ancrages théoriques. Pour certains auteurs, il s'agit de faire face à un contexte économique plus exigeant (Sibille, 2010). Des nouvelles pratiques sont introduites notamment au niveau des pouvoirs publics. Nous verrons ensuite que les tenants de l'approche traditionnelle ont en partie rejeté cette approche considérant qu'elle n'en respectait pas suffisamment les dimensions sociales et politiques. Effectivement, comme nous le verrons dans ce chapitre, l'entrepreneuriat social propose une version relativement partielle et, à certains égards partielle, de l'entrepreneuriat. Une partie de la communauté scientifique rejette toute perspective entrepreneuriale craignant des formes de dénaturation. Enfin une autre perspective de l'entrepreneuriat social est proposée. A partir des travaux de Grimes (2010), nous redéfinissons l'entrepreneuriat social en tant que vision possible du développement de l'association (sensemaking) qui va être partagée et négociée.

Dans un troisième temps, nous définissons et positionnons les concepts d'« équipe entrepreneuriale » et d'« entrepreneuriat collectif » au sein de notre recherche. Pour nous, comme annoncé en introduction générale, l'entrepreneuriat social ne constitue qu'une vision parmi d'autres et n'est pas la seule forme possible d'entrepreneuriat au sein du secteur associatif. Nous restituons l'entrepreneuriat en association comme un collectif. Ce faisant,

nous prolongeons la question de la gouvernance avec la multiplicité des différentes parties prenantes qui appartiennent au noyau dur. Nous soulignons les manques théoriques entre d'une part la vision collective et d'autre part les performances de l'organisation. L'équipe entrepreneuriale, qui est une notion émergente, pourrait permettre de créer ce lien. Il s'agit de comprendre les raisons pour lesquelles des entrepreneurs s'associent afin de réaliser des projets en commun, remettant en cause le mythe selon lequel toute organisation est le résultat d'un entrepreneur solitaire.

## 2.1 L'entrepreneuriat

Depuis quelques années, le développement des contributions en entrepreneuriat participe à l'émergence d'un champ scientifique autonome au sein des sciences de gestion. L'entrepreneuriat constitue à ce titre un domaine de recherche important. Verstraete (2002) définit l'entrepreneuriat comme un phénomène organisationnel impulsé par un ou plusieurs individus qui s'associent pour l'occasion. De fait, en permettant la création de formes organisées et collectives, l'entrepreneuriat permet répondre à des problématiques qui sont spécifiques aux gestionnaires. Ce faisant, à l'instar de Verstraete (2002), nous soulignons la place de l'entrepreneuriat dans les sciences de gestion, sans nier pour autant l'intérêt qu'il crée dans d'autres domaines scientifiques.

Cet intérêt suscite de nombreux débats au sein de la communauté scientifique. A l'instar du secteur de l'économie sociale et solidaire, il n'existe pas de consensus sur la définition de l'entrepreneuriat et encore moins une définition univoque, tant cette notion est pluridisciplinaire : *« de nombreux auteurs spécialisés dans le domaine de l'entrepreneuriat constatent l'absence d'une définition standardisée et universellement acceptée de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat »* (Boncler & Hlady-Rispal, 2003, p.23). Pour Danjou (2002), *« la définition même de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat pose problème et suscite des débats d'experts »*.

A cet égard, les chercheurs en entrepreneuriat s'interrogent sur les fondements théoriques et paradigmatiques de leur discipline (Jaziri, 2009). Plusieurs auteurs qualifient la recherche en entrepreneuriat de *« préparadigmatique »* (Carsrud & Brännback, 2009). Suivant le modèle épistémologique développé par Kuhn (1962), il manquerait alors *« un cadre unificateur scellant la recherche dans une véritable accumulation de la connaissance »* (Fayolle & Verstraete, 2005). Par exemple, Low (2001) situe l'entrepreneuriat à un stade d'adolescent. A l'inverse, d'auteurs chercheurs défendent une vision multiparadigmatique de l'entrepreneuriat (Fayolle & Verstraete, 2005 ; Messeghem, 2006). L'entrepreneuriat serait tellement multifacette et complexe qu'il ne pourrait se réduire à un seul paradigme (Verstraete, 1999 ; Jaziri, 2009).

Cependant, il reste quelques dénominateurs communs (Valéau, Cimper & Filion, 2004, p.8) : l'entrepreneuriat peut être défini comme un « *ensemble d'activités associées à la création et au développement d'une entreprise* ». L'entrepreneuriat est également considéré par un grand nombre d'auteurs comme un processus (Filion, 1991 ; Gartner, 1993 ; Shane & Venkataraman, 2000 ; Johannisson, 2003). Hernandez et Marco (2006, p.9) définissent l'entrepreneur « *comme l'initiateur d'un processus complexe de détection et d'exploitation d'opportunités* ». Pour les auteurs (2006, p.21), l'entrepreneuriat est « *mouvement, état d'esprit, chemin plus que destination. Il peut cesser bien avant la date fatidique des trois ans, ou se poursuivre bien au-delà* ». Pour Bygrave et Hofer (1991, p.14), un processus entrepreneurial comporte toutes les fonctions, activités et actions orientées vers la perception d'opportunité et à la création d'organisation afin de les atteindre.

**Tableau 3 : Quelques définitions de l'entrepreneuriat**

Auteurs	Définitions
Bygrave et Hofer (1991, p.14)	« <i>Un entrepreneur est une personne qui perçoit une opportunité et qui crée une organisation pour la poursuivre</i> ».
Filion (1991)	« <i>C'est le processus par lequel des personnes prennent conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable, ces personnes pensent à des entreprises qu'elles pourraient créer, prennent connaissance de la marche à suivre pour devenir un entrepreneur et se lancent dans la création et le démarrage d'une entreprise</i> ».
Gartner (1993)	« <i>L'entrepreneuriat est un processus d'organisation qui conduit à la création d'une nouvelle organisation</i> ».
Timmons (1994, p.7)	« <i>L'entrepreneuriat est le processus qui consiste à créer ou saisir une opportunité et à la poursuivre selon les ressources actuellement contrôlées</i> ».
Filion (1997, p.56)	L'entrepreneuriat est « <i>le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales</i> ».
Valéau (2007)	« <i>L'entrepreneuriat peut être défini comme un ensemble</i>



	<i>d'activités associées à la création et au développement d'une entreprise ».</i>
--	--

Nos recherches sur l'entrepreneuriat se focalisent sur le processus, l'individu et la relation. Les principaux travaux se concentrent sur l'entreprise. Dans une première partie, nous étudions les principaux « paradigmes » entrepreneuriaux. Dans une deuxième partie, nous interrogeons sur ce qu'est un entrepreneur et sur ce qui le caractérise. La plupart des auteurs se sont principalement intéressés sur « *qui est l'entrepreneur* » et sur « *qu'est-ce qu'il fait* » (Venkataraman, 1997). La relation est constituée par la vision. Dans une troisième partie, nous abordons la notion de vision dans le contexte entrepreneurial. L'entrepreneur impulse la vision.

### 2.1.1 Les paradigmes entrepreneuriaux

L'engouement qu'a connu la recherche a conduit certains auteurs à parler de paradigme (Shane & Venkataraman, 2000 ; Paturol, 2005 et 2006). La complexité du phénomène entrepreneurial nécessiterait même pour d'autres auteurs d'avoir une « *approche pluriparadigmatique* » (Messeghem, 2006, p.13). Fayolle et Verstraete (2005) mettent en évidence quatre paradigmes dominants (combinables parfois) : ceux de l'opportunité d'affaires, de la création d'une organisation, de la création de valeur et de l'innovation. Pour les auteurs, ces paradigmes permettant de mieux cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat :

- Le paradigme de l'opportunité d'affaires (Kirzner, 1973 ; Shane & Venkataraman, 2000) : Le paradigme de l'opportunité d'affaire vient d'abord du marketing. Il s'agissait de répondre à des besoins qui n'ont pas été satisfaits par le marché. Ce paradigme a, par la suite, largement été repris dans les travaux de Shane et Venkataraman (2000, p.18) : « *L'entrepreneuriat est l'étude scientifique du comment, par qui et avec quels effets, les opportunités de création de nouveaux produits et services sont détectées, évaluées et exploitées.* ». Shane et Venkataraman (2000) ont proposé différentes phases de l'entrepreneuriat : l'identification, l'évaluation et l'exploitation de l'opportunité. Pour Messeghem (2006), l'exploitation d'une opportunité permet une plus grande durabilité de

l'organisation. La phase entrepreneuriale se poursuit aussi longtemps que l'entrepreneur saisit de nouvelles opportunités.

- Le paradigme de la création d'une organisation (Gartner, 1985 et 1990 et Verstraete, 2003) : Mouvement initié par Gartner, il s'agit du processus conduisant à l'apparition d'une nouvelle organisation. L'entrepreneuriat est « *entendu comme un processus de création d'une organisation, c'est-à-dire les activités par lesquelles le créateur (de l'opportunité) mobilise et combine des ressources (informationnelles, matérielles, humaines, etc.) pour concrétiser l'opportunité en un projet structuré voire une entité* » (Laviolette & Loué, 2006). Ce paradigme ne se réduit pas à la seule dimension de la création d'entreprise. Les notions suivantes sont mises en avant : création, émergence et impulsion. Cette approche a aussi été reprise dans les travaux de Verstraete (1999, 2002 et 2003) qui a développé un modèle du phénomène entrepreneurial comme l'impulsion d'une organisation. La phase entrepreneuriale dure aussi longtemps que l'entrepreneur impulse son organisation.
- Le paradigme de la création de valeur nouvelle (Gartner, 1990 ; Bruyat, 1993) : Ce paradigme a été identifié « *comme un thème situé au cœur de l'entrepreneuriat par Gartner (1990)* » (Verstraete & Fayolle, 2004, p.39). L'entrepreneuriat est considéré comme créatrice de valeur : « *l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est le dialogue individu / création de valeur* » (Bruyat, 1993, p.56). Cette approche dialogique entre la condition de l'entrepreneur et les innovations liées à son projet d'entreprise et qui s'inscrit dans une dynamique de changement se définit de la façon suivante : « *l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple est la chose de l'individu* ». On a : individu → création de valeur. La création de valeur, qui peut se faire par l'intermédiaire de support, « *investit l'individu qui se définit pour une large part par rapport à lui. Elle occupe une part prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social, etc.), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir –*

- faire, valeurs, attitudes, etc.)* ». On obtient alors : Création → individu. (Bruyat, 1993, p.57).
- Le paradigme de l'innovation (Schumpeter, 1939 ; Drucker, 1985) : c'est le paradigme le plus ancien, étant considéré comme un héritage schumpétérien. Ce paradigme a plus récemment été mis en avant dans les travaux de Peter Drucker (1985). L'innovation est considérée comme une condition nécessaire à la création de valeur. Pour Schumpeter (1939, p.84), « *toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considérée comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire, des profits, à une firme* ». L'entrepreneur est à l'origine d'un produit innovant, et introduit une « *méthode de production nouvelle* » (Schumpeter, 1935, p.19). Ce faisant, l'entrepreneuriat est à différencier de la gestion quotidienne de l'entreprise. Marchesnay et Julien (1996) considère l'innovation comme le fondement de l'entrepreneuriat. Schumpeter identifie cinq types d'innovation constitutive d'une « *nouvelle combinaison productive* » : l'innovation de produit (création d'un bien ou d'un service nouveau), l'innovation de procédé (nouvelle méthode de production), l'innovation de débouché (avec l'ouverture sur de nouveaux marchés), l'innovation de matières premières ou de produits semi-finis (exploitation de nouvelles ressources) et l'innovation organisationnelle (nouvelle forme d'organisation du travail). Une opposition s'amorce lorsque l'entrepreneur devient un gestionnaire et n'invente plus de nouvelles méthodes de production. Ce paradigme de l'innovation reste contesté par certains auteurs qui estiment que certains phénomènes entrepreneuriaux ne sont pas forcément innovants.

Au final, Fayolle et Verstraete (2005) établissent des liens entre chacun de ces quatre paradigmes (qui peuvent se combiner entre eux plutôt que s'opposer) et proposent une définition de l'entrepreneuriat : « *initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse* ».

Pour Paturel (2007), « *l'entrepreneuriat est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante* ». Cette définition combine trois autres approches de l'entrepreneuriat en complément des travaux de Fayolle et Verstraete (2005) :

- l'approche par les traits individuels : les caractéristiques de l'entrepreneur sont mises en avant ;
- l'approche par les faits entrepreneuriaux : les compétences entrepreneuriales de l'individu sont étudiées puis évaluées ;
- l'approche par les processus entrepreneuriaux : l'entrepreneuriat est analysé comme un processus amenant à la création d'une nouvelle organisation.

Dans les travaux de Paturel (2007), le projet devient indissociable du concept d'entrepreneuriat : « *Etre entrepreneur, c'est prioritairement participer à des activités de projet régulièrement renouvelées et, donc, se projeter dans un avenir selon une vision stratégique donnée* ».

Nous avons présenté dans cette partie les concepts relatifs à l'entrepreneuriat. Au cours de ces deux dernières décennies, l'entrepreneuriat a connu un indéniable engouement en sciences de gestion. Néanmoins, l'entrepreneuriat renvoie à des situations tellement hétérogènes qu'il est difficile de retenir une seule définition. Dans la partie suivante, nous montrons le rôle que joue l'entrepreneur au sein de toute organisation.

### **2.1.2 L'entrepreneur**

Les contributions sur l'entrepreneuriat s'intéressent à l'entrepreneur qui est perçu comme un acteur primordial. Une grande partie des recherches s'intéressent à ce que « fait » l'entrepreneur (Gartner, 1988). Par exemple, pour Verstraete (2002), « *l'entrepreneur reste l'acteur du phénomène* ». Le chercheur en entrepreneuriat doit ainsi s'intéresser à la personne

même de l'entrepreneur : « *Sa singularité (recherche en entrepreneuriat) réside dans l'accent mis sur l'entrepreneur et la relation qui le lie à l'organisation qu'il impulse* ». Néanmoins, à l'instar de l'entrepreneuriat, il n'existe pas de consensus sur une définition précise de l'entrepreneur (Bygrave & Hofer, 1991 ; Cunningham & Lischeron, 1991).

**Tableau 4 : Quelques définitions de l'entrepreneur**

Schumpeter, 1935	L'entrepreneur réalise « <i>quelque chose que ce qui est accompli par la conduite habituelle</i> ».
Filion, 1997	« <i>L'entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il continue à apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risqués qui visent à innover, il ou elle continue à jouer son rôle entrepreneurial</i> ».
Gartner, Shaver, Gatewood, Katz, 1994	« <i>L'entrepreneur est très sûrement pluriel (...) Il existe de nombreuses sortes d'entrepreneurs (...) Il n'y a pas de moyenne en entrepreneuriat (...). L'entrepreneuriat est de façon inhérente, idiosyncratique.</i> »
Marchesnay, 1994	L'entrepreneur idéal remplit trois fonctions majeures : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. « <i>C'est lui qui se charge de mobiliser les capitaux financiers afin d'en tirer profit, dont Knight dira qu'il est le fruit du risque et de l'incertitude" (cf. Cantillon);</i></li> <li>2. <i>Il se charge de mobiliser les ressources disponibles au sein de son organisation de manière à la rendre performante (cf. Say);</i></li> <li>3. <i>Mais cette rentabilité ne peut être obtenue, en économie de marché, que si l'entrepreneur contribue à une rupture, par l'innovation, dans le circuit économique, contribuant ainsi à la dynamique de l'évolution économique" (cf. Schumpeter) ».</i></li> </ol>
Marchesnay, 2004	« <i>L'entrepreneur est par excellence celui qui prend des décisions stratégiques</i> »

Un certain nombre d'auteurs soulignent la diversité des entrepreneurs (Gartner et al., 1994). Les différentes typologies sur l'entrepreneur montrent « *une construction de la connaissance*

*des phénomènes entrepreneuriaux allant dans le sens de la diversité* » (Valéau, 2007). La littérature francophone (Bruyat, 1994 ; Filion, 1997 ; Verstraete, 2002) a étudié la relation entre la performance et cette diversité des entrepreneurs ainsi que le lien entre l'entrepreneur et son organisation. Filion (2000) a effectué un travail de recensement de la littérature sur les typologies d'entrepreneurs, réaffirmant « *certaines pluralités des phénomènes entrepreneuriaux* » (Valéau, 2007) :

**Tableau 5 : Typologie d'entrepreneurs**

(Filion, 2000, p.4)

<b>Auteurs</b>	<b>Typologie</b>
Smith, 1967	Deux types d'entrepreneurs : 1. L'entrepreneur 2. L'entrepreneur opportuniste
Collins et Moore, 1970	Deux types d'entrepreneurs : 1. L'entrepreneur administratif 2. L'entrepreneur indépendant
Laufer, 1975	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Le manager ou l'innovateur 2. L'entrepreneur orienté vers la croissance 3. L'entrepreneur orienté vers l'efficacité 4. L'entrepreneur artisan
Miles et Snow, 1978	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Le prospecteur 2. L'innovateur 3. Le suiveur 4. Le réacteur
Vesper, 1980	Au moins 11 types d'entrepreneurs : 1. Travailleurs autonomes travaillant seuls 2. Bâtisseurs d'équipes 3. Innovateurs indépendants 4. Multiplicateurs de modèles existants 5. Exploitants d'économies d'échelle 6. Rassembleurs de capitaux 7. Acquéreurs 8. Artistes qui achètent et vendent 9. Constructeurs de conglomerats 10. Spéculateurs 11. Manipulateurs de valeurs apparentes
Marchesnay et Julien 1987 et 1996	Deux types de propriétaires-dirigeants : 1. PIC (pérennité, indépendance, croissance) 2. CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité)

Carland et Hoy, 1988	Deux types d'acteurs organisationnels : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'entrepreneur</li> <li>2. Le propriétaire de PME</li> </ol>
Lafuente et Salas, 1989	Quatre types d'entrepreneurs : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Artisan</li> <li>2. Orienté vers le risque</li> <li>3. Orienté vers la famille</li> <li>4. Managérial</li> </ol>
Filion, 1998	Deux types d'entrepreneurs : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opérateur</li> <li>2. Visionnaire</li> </ol>
Marchesnay, 1998	Quatre types d'entrepreneurs : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Isolé</li> <li>2. Nomade</li> <li>3. Notable</li> <li>4. Entreprenant</li> </ol>
Duchéneaut, 1999	Socio-style de créateurs d'entreprises : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rebelles (28 %)</li> <li>2. Matures (41 %)</li> <li>3. Initiés (25 %)</li> <li>4. Débutants (6 %)</li> </ol>

Depuis le début des années 1960, plusieurs travaux ont porté sur les traits psychologiques de l'entrepreneur afin de pouvoir expliquer le processus de création de l'organisation. Ces recherches s'intéressent à la personnalité de l'entrepreneur et à son rôle dans le processus de création entrepreneurial. Cette première approche déterministe (Gartner, 1988) est portée par le courant théorique des traits de la personnalité (« *trait approach* »). L'entrepreneur est considéré comme l'unité d'analyse et non plus l'organisation. Les différentes recherches tentent d'identifier si les entrepreneurs sont différents des autres individus à travers l'étude de leurs caractéristiques personnelles. L'approche par les traits de caractère repose sur le postulat que la personnalité peut se décrire comme un ensemble de traits relativement stables qui prédisent l'action (Danjou, 2006).

L'identification des caractères psychologiques permettrait d'apprécier le potentiel entrepreneurial des individus. Par exemple, Litzinger (1965) a étudié la préférence pour le risque, l'indépendance, le leadership, la reconnaissance, la conformité, le bénévolat, la structure et la considération. De la même façon, Hornaday et Aboud (1971) ont étudié le besoin de réalisation personnelle, l'intelligence, la créativité, l'énergie, la prise d'initiative, le leadership, la soif d'argent, le désir de reconnaissance, la puissance ou encore la tolérance à

l'incertitude. D'autres traits de personnalité ont aussi été testés : la motivation, le degré de compétences (Gill, 1985), la confiance en soi, la prise de risque, l'ouverture à l'innovation (Brockhaus, 1980), le besoin de réalisation de soi (les entrepreneurs sont supposés faire preuve de plus de persévérance que les autres individus), l'autonomie, le profil ou encore le locus de contrôle interne (qui correspond au sentiment et au désir de contrôler sa propre destinée).

D'autres travaux ont effectué « une approche démographique » de l'entrepreneur (Danjou, 2002, p.13) à partir de facteurs tels que l'âge, l'expérience professionnelle, le niveau d'étude, etc. L'étude de ces traits de personnalité ne fait pas l'unanimité. Certains construits ne sont pas spécifiques aux entrepreneurs (Bull & Willard, 1993, p.187<sup>9</sup> ; Low & Mac Millan, 1988, p.148<sup>10</sup>). Si un individu possède certains traits de caractère, sera-t-il nécessairement un bon entrepreneur ? Ces théories se sont quelque peu atténuées depuis la fin des années 70.

D'autres recherches ont étudié l'entrepreneur sous un angle comportemental (« *Behavioural approach* »). Cette approche a été initiée par Kirzner (1973 et 1979). L'entrepreneur est perçu comme une part essentielle du processus de création d'entreprise. Les compétences entrepreneuriales sont à la base de la réussite du processus entrepreneurial (Chandler & Jansen, 1992 ; Verstraete, 1999). D'autres travaux se sont intéressés au processus de prise de décision (Stevenson & Gumpert, 1985 ; Smith, Gannon, Grimm & Mitchell, 1998) ou à son comportement (Déry & Toulouse, 1995). Bygrave et Hofer (1995, p.14) définissent l'entrepreneur comme quelqu'un qui perçoit une opportunité et qui crée une organisation dans le but d'en tirer profit. Mitton (1989) souligne la volonté humaine à l'origine du processus entrepreneurial. Pour Gartner (1988), il s'agit d'étudier l'entrepreneur à travers la problématique : « que fait l'entrepreneur ? » alors que l'approche par les traits s'interroge sur « qui est l'entrepreneur ? ». Par la suite, la décennie 1990 a vu une remise en cause des théories traditionnelles. On observe l'émergence de la dimension dynamique du processus entrepreneurial au travers des questions « pourquoi ... ? » et « comment ... ? ».

Nous verrons dans la partie suivante que la vision constitue l'un des principaux concepts de la littérature en entrepreneuriat (Tregoe & Zimmerman, 1979 ; Mintzberg & Waters, 1985 ; Hunsicker, 1986 ; Tregoe et al., 1989 ; Filion, 1991). Elle apparaît aussi comme l'un des

---

<sup>9</sup> « *There is no « typical » entrepreneur* »

<sup>10</sup> « It seems that any attempt to profile the typical entrepreneur is inherently futile »



principaux liens entre l'entrepreneur et l'organisation (Verstraete, 2002). L'entrepreneur impulse la vision.

### 2.1.3 Rôle de la vision dans le cadre entrepreneurial

La notion de vision est polysémique et ambiguë. Elle est par exemple associée à des formes d'hallucination ou à des fantasmes. Mais de manière générale, malgré cette ambiguïté, la littérature souligne l'impact significatif de la vision au sein de toute organisation. La vision implique un contexte orienté vers la stratégie et tourné vers son environnement. Pour Mintzberg (1994, p.107), « *les meilleures stratégies sont des visions, pas des plans* » alors que pour Tregoe et Zimmerman (1979, p.9), « *la stratégie est une vision. Elle est dirigée entièrement vers ce qu'une organisation devrait être plutôt qu'à comment elle le deviendra* ». Il s'agit de l'idée que l'on se fait de l'organisation dans le futur, représentant une vision idéale à atteindre à long terme. Sans vision, il est pratiquement impossible de gérer ou diriger une organisation. Pour Koenig (1996), « *elle indique la direction que l'entreprise va suivre* ». L'entrepreneur doit se doter d'une structure de pensée systémique et visionnaire avant toute démarche entrepreneuriale (Filion 1991). Pour Filion (1991, p.109-110), la vision se définit comme « *une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* ».

Filion (1991) définit trois formes de visions :

- une vision émergente : « *idées et concepts de produits et services qu'un chef de file a dans la tête* » ;
- une vision centrale : il s'agit de l'« *aboutissement d'une ou plusieurs visions émergentes* » ;
- une vision secondaire « *qui s'exprime par des activités de gestion en marketing, finance, etc.* »

Nanus (1992) rejoint cette définition en considérant la vision comme étant « *une image mentale d'un futur état possible et désiré de l'organisation* ». Plus encore, pour Nanus (1992),

« *la vision donne du sens* ». Collins et Porras (1991) reconnaissent la vision comme d'une part une philosophie d'orientation (« *guiding philosophy* ») et d'autre part comme une image tangible, contribuant de façon importante, à l'existence d'un effort coordonné dans les organisations décentralisées. Plus récemment, Collins et Porras (1996) estiment que « *les entreprises qui connaissent un succès durable ont des valeurs fondamentales et des objectifs de base qui demeurent inchangés, même si leurs stratégies et leurs pratiques sont constamment adaptées à un monde en perpétuel changement* ». Pour les auteurs, la représentation de la vision « *véhicule un environnement potentiel* ». Collins et Porras (1996) estiment qu'une vision doit s'appuyer sur « *l'idéologie centrale de l'entreprise* » (valeurs centrales + raisons d'être) tout en étant capable de préserver l'essence et de stimuler le progrès afin de réussir sur le long terme. La vision traduit ainsi les choix et les priorités définis par l'organisation.

Plusieurs auteurs (Schumpeter, 1934 ; Mintzberg et al., 1998 ; Koenig, 1996) montrent également le rôle d'initiateur du dirigeant dans le processus de construction d'une vision partagée. La vision est une « *représentation mentale de la stratégie créée ou du moins exprimée dans l'esprit du leader* » (Mintzberg et al., 1998). La définition de la vision de l'organisation est du ressort du sommet stratégique. L'entrepreneur conçoit ainsi son organisation sous la forme d'une vision puis la réalise par la suite. Cela requiert de la méthode et des efforts (Filion, 1997). Filion voit aussi l'entrepreneur comme un produit de son milieu social. La vision de l'entrepreneur permet la mise en place d'un processus d'identification des opportunités.

La combinaison des trois composantes de la dimension cognitive du phénomène entrepreneurial (vision stratégique, réflexivité et apprentissage) définie dans le modèle de Verstraete (2002) renvoie à la vision entrepreneuriale de l'individu. La vision devient ici un critère essentiel de la performance de l'organisation (Verstraete, 2002, p.25). Selon Schmitt et al. (2009), le dirigeant doit savoir « *traduire sa vision du projet entrepreneurial auprès de ces parties prenantes afin qu'elles puissent participer à cette co-conception. La traduction de cette vision peut prendre différents aspects allant de la simple idée à la présentation d'un projet plus finalisé* ». Ce faisant, la vision devient un instrument de dialogue entre le propriétaire de cette vision et les autres parties prenantes qui participent à sa construction. Selon Koenig (1996), « *il prend [même] parfois l'allure d'une véritable illumination* ». Ederlé

(2002, p.3) considère cette approche de l'école entrepreneuriale comme trop simpliste : est-il nécessaire qu'une organisation dispose d'un leader visionnaire afin qu'elle soit performante ? Que se passe-t-il dans le cas contraire ? Ces organisations sont-elles condamnées à disparaître ? Par ailleurs, rien ne garantit que la vision du dirigeant soit pertinente. Par exemple, sa vision peut être influencée par des biais cognitifs.

Pour Fayolle et Filion (2006, p.49), l'entrepreneur se différencie des autres acteurs de l'organisation par sa capacité à définir des visions et des projets innovants. Ces visions se construisent « *autour d'opportunités d'affaires et de créneaux que l'entrepreneur a repérés dans le marché* ». L'entrepreneur se distingue par sa capacité à définir des visions. Ce dernier donne ainsi une « impulsion » à son organisation en concevant une vision et la réalisant ensuite.

Nous avons vu dans les parties précédentes que les associations prennent généralement la forme d'actions collectives avec des équipes composées à la fois de bénévoles et de salariés. Plusieurs auteurs ont analysé ces phénomènes soit en termes de gouvernance participative (Laville & Hoarau, 2008 ; Biondi et al., 2010) ou soit en termes d'entrepreneuriat collectif (Boncler & Valéau, 2010). Nous verrons dans la partie suivante que le fait d'entreprendre en équipe introduit des différences majeures. La « *confrontation des points de vue* » ainsi que les « *interactions cognitives* » entre les acteurs participent de « *la construction d'une vision stratégique* ». (Boncler et al., 2006).

## **2.2 *Entrepreneuriat social***

Le développement de l'association peut s'accompagner d'une hybridation entre un projet utile à tous et une logique d'engagement plus contractuelle. L'emploi salarié se substitue au bénévolat. Les relations entre associations et bailleurs de fonds sont davantage règlementées. Dans cette pratique, on observe l'émergence dans certaines associations, de départements similaires à ceux d'une entreprise (comptabilité, ressources humaines, marketing, etc.) La croissance de l'association semble ainsi procéder d'une logique entrepreneuriale.

C'est dans ce contexte qu'émerge l'entrepreneuriat social. Ce concept revisite les fondements théoriques du secteur associatif. Cette approche est utilisée pour mettre en commun des besoins sociaux et économiques. Trois critères sont généralement retenus pour caractériser l'entrepreneuriat social : l'hybridation des statuts, la mise en place d'outils d'efficacité et un moindre niveau de subventions publiques (Valéau et al., 2013). L'entrepreneuriat social connaît un véritable engouement que ce soit au niveau des acteurs politiques ou économiques qu'auprès du milieu académique. Plusieurs travaux ont défini le terme d'«*entrepreneurs sociaux*» qui n'ont pas pour but de faire des profits mais qui permettent d'augmenter la confiance des consommateurs envers les organisations à but non lucratif. Il s'agit de découvrir et d'exploiter une opportunité à caractère social. En l'absence de motivation interne, l'entrepreneur se focalise sur l'importance de l'environnement institutionnel de son choix. Ce choix est principalement lié aux normes spécifiques que la personne perçoit de son environnement tel que l'acquisition de ressources ou de légitimité.

Dans une première partie, nous posons les fondements de l'entrepreneuriat social, qui constitue une certaine manière de voir l'entrepreneuriat. Nous observons que de nouvelles formes organisationnelles favorisent l'émergence de l'entrepreneuriat social. Il s'agit de mobiliser des ressources nouvelles dans l'objectif de réaliser une finalité sociale de manière plus efficace. Nous caractérisons l'entrepreneuriat social compte tenu de la diversité des approches et des définitions existantes. Alors qu'il n'existe pas de consensus dans ce domaine (Peredo et McLean, 2006), le positionnement de ces organisations paraît parfois ambigu. La double nature de l'association qui est engagée dans une production à caractère économique

(en tant qu'institution socio-politique et organisation socio-économique) n'implique pas que la partie gestion soit confondue avec l'entrepreneuriat social.

Dans une deuxième partie, nous verrons que les critiques qui sont formulées à l'encontre de l'entrepreneuriat social peuvent amener à des pratiques plus collectives. Le caractère collectif de l'association ainsi que sa dimension militante ne sont pas pris en compte au sein de la littérature sur l'entrepreneuriat social.

Dans une troisième partie, nous reprenons les travaux de Grimes (2010). L'auteur effectue un recentrage entre les différentes théories. L'entrepreneuriat social est redéfini comme une vision possible du développement de l'association. Une importance plus grande est donnée sur le suivi et l'évaluation des performances.

### **2.2.1 Des définitions de l'entrepreneuriat social**

Le concept d'entrepreneuriat social est marqué par le lancement en 1993, par la Harvard Business School, de la « Social Enterprise Initiative » (« Initiative Entreprise Sociale »). Par la suite, d'autres universités telles que Columbia, Berkeley, Yale, ou Stanford ont mis en œuvre des centres de recherche ainsi que divers programmes de soutien et de formation à destination des entreprises sociales et des entrepreneurs sociaux (Defourny, 2004). On peut citer, en 2001, le lancement du réseau universitaire international « Social Enterprise Knowledge Network » (SEKN) ayant pour but de promouvoir les connaissances et les travaux sur l'entrepreneuriat social.

Cette approche anglo-saxonne de l'entrepreneuriat social va être diffusée à un niveau plus large grâce à des fondations ou à des organisations non gouvernementales qui se sont créées et dont l'objectif est de promouvoir la création d'entreprise sociale. La plus connue de ces fondations est Ashoka qui définit l'entrepreneur social comme « *quelqu'un qui met ses qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème social et/ou environnemental à grande échelle* »<sup>11</sup>. Cette fondation a été créée en 1980, par Bill Drayton, qui a initié le terme d'entrepreneuriat social, dans le but de créer des liens entre deux

---

<sup>11</sup> Cf. [www.ashoka.fr](http://www.ashoka.fr)

mondes : d'une part un secteur associatif en manque de compétences et d'autre part un secteur privé sans finalité sociale. L'accent est ainsi mis sur l'innovation et sur l'entrepreneur : « *Le cœur de métier d'Ashoka consiste à rechercher, sélectionner et soutenir des innovateurs, des hommes et femmes dont l'idée est suffisamment forte pour changer la donne dans le domaine où ils/elles interviennent et qui possèdent toutes les qualités de l'entrepreneur pour pouvoir développer et essayer leurs activités* »<sup>12</sup>. Chaque année, la fondation aide une centaine d'entrepreneurs sociaux dans leur démarche par une aide financière et un accompagnement dans le développement de leur activité. Par la suite, d'autres organisations (Echoing Green, The Schwab Foundation for Social Entrepreneurs, The Skoll Foundation, The Manhattan Institute's Social Entrepreneurship Initiative, etc.) ont été créées afin de venir en aide aux entrepreneurs sociaux.

Defourny et Nyssens (2010) distinguent deux écoles de pensée américaine :

- l'école des ressources marchandes : une réponse nouvelle est apportée aux problèmes de financement des organisations à but non lucratif à travers des activités marchandes mais toujours dans le cadre d'une finalité sociale ;
- l'école de l'innovation sociale : l'accent est mis sur l'innovation à travers le profil de l'entrepreneur social. Son dynamisme ainsi que sa créativité permettent d'apporter des solutions novatrices à un besoin social.

En Europe, l'entrepreneuriat social a une origine différente. En Italie, en 1991, une loi portant sur le statut des « coopératives de solidarité sociale » a été votée. Ces coopératives sociales ont eu un certain succès et ont souvent répondu à des besoins non satisfaits par les pouvoirs publics. Deux types de coopératives ont été créées par le législateur : celle de type A pour les coopératives de services à la communauté (soins aux personnes âgées, services sociaux, aide au logement, etc.) et celle de type B pour les coopératives sociales d'insertion. Ces nouvelles formes d'entreprises sociales ont connu un certain succès : 7 500 coopératives se sont créées en 2005 (55 % de type A, 40 % de type B et 5 % mixtes), permettant la création de 250 000 emplois et regroupant environ 300 000 bénévoles<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Brochure Ashoka 2012/2013:

[http://france.ashoka.org/sites/france.ashoka.org/files/Brochure\\_Ashoka\\_France\\_2012-2013.pdf](http://france.ashoka.org/sites/france.ashoka.org/files/Brochure_Ashoka_France_2012-2013.pdf)

<sup>13</sup> Panorama de l'entrepreneuriat social dans les pays de l'OCDE, Focus sur l'Europe et le Québec, Les repères de l'AVISE, Entreprendre Autrement n°2, Octobre 2007.

Par la suite, des dynamiques en matière d'entrepreneuriat social ont émergé à travers l'Europe notamment par la création de nouveaux statuts ou par des dispositifs d'aide et d'accompagnement. En 1995, en Belgique, le législateur a introduit le statut d'entreprise à finalité sociale, le but étant d'amener les associations sans but lucratif (ASBL) vers le statut d'entreprise exerçant une activité commerciale mais ayant une finalité sociale. En 1997, le Portugal a créé le statut de « coopérative de solidarité sociale » suivi de l'Espagne, en 1999, avec le statut de « coopérative d'initiative sociale ». En 2002, le gouvernement anglais a lancé un mouvement de promotion des entreprises sociales (« Coalition for Social Enterprise »). Il s'agissait de créer un environnement plus favorable en supprimant les obstacles liés au développement des entreprises sociales et de faire leur promotion au sein d'une organisation fédérant les acteurs du secteur. Une loi instituant un nouveau statut juridique (« community interest company ») a été votée en 2004. En France, le concept de l'entreprise sociale est plus récent et s'inscrit dans la continuité des initiatives qui ont émergé au début du 21<sup>ème</sup> siècle. En 2000, la mission confiée par Martine Aubry au député Alain Lipietz était consacrée sur « l'opportunité d'un nouveau type de société à finalité sociale ». Ces types de structures privilégieraient la prise d'initiative tout en soulignant leur vocation sociale. Il peut s'agir de défricher de nouveaux marchés ou de créer des modèles économiques innovants.

Enfin, on peut citer le succès de la Grameen Bank au Bangladesh et de son fondateur Mohamed Yunous qui a obtenu le prix Nobel de la paix en 2006 et qui se définit lui-même comme un entrepreneur social. L'objectif de cette banque était initialement de pouvoir permettre aux femmes d'un village du Bangladesh de pouvoir accéder au crédit. L'entrepreneuriat social s'est donc imposé depuis quelques années comme un enjeu social et économique aussi bien en France que dans le reste du monde.

Le tableau suivant résume les différences de conception entre les États-Unis et l'Europe.

**Tableau 6 : Des acceptations différentes de l'entrepreneuriat social**

(Draperi, 2010, p.20)

<b>Origine géographique</b>	Europe de l'Ouest	États-Unis
<b>Origine sociale</b>	Mouvement social	Venture philanthropy
<b>Résultats</b>	Nouvelles pratiques associatives	Conception entrepreneuriale

	et coopératives	du service d'intérêt général
--	-----------------	------------------------------

En France, plusieurs auteurs tels que Sibille (2010) en coopération avec diverses organisations (AVISE, MOUVES, etc.) estiment que l'entrepreneuriat social permet de relancer le secteur associatif face à un environnement économique plus exigeant. Créée en 2002 à l'initiative de la Caisse des dépôts, l'AVISE (« Agence de valorisation des initiatives socio-économiques ») joue un rôle important dans la promotion de l'entrepreneuriat social et dans l'émergence de nouveaux projets en France. Elle coordonne aussi les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) qui permettent d'aider les structures ayant une utilité sociale. L'AVISE définit l'entrepreneur social comme « *porteur d'un projet économique au service d'un intérêt collectif et/ou d'une finalité sociale. Ce type de projet est fortement ancré dans son territoire et généralement inscrit dans le champ de l'économie sociale et solidaire* »<sup>14</sup>. Pour l'AVISE, les entreprises sociales partagent une même ambition : « *mettre leur projet entrepreneurial au service de l'Homme* ». L'entrepreneuriat social permet ainsi de combiner un « *projet économique avec une finalité sociale et/ou une gouvernance participative* »<sup>15</sup>.

En 2006, une vingtaine de membres reconnus pour leur contribution au développement de l'entrepreneuriat social ont créé le Codès (Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social) afin d'effectuer sa promotion. Les travaux ont principalement porté sur la réalisation d'une définition de l'entrepreneuriat social ainsi que sur ses enjeux. Une typologie s'articulant autour de trois dimensions a été développée<sup>16</sup> :

- un projet économique : s'inscrivant dans un secteur concurrentiel, le projet s'appuie sur un modèle économique viable basé sur une prise de risque, la production de biens et de services, la création de richesses et d'emplois, et une indépendance marquée vis à vis des pouvoirs publics ;
- une finalité sociale : il s'agit par exemple de lutter contre l'exclusion, de valoriser un territoire ou de développer du lien social ;

<sup>14</sup> La Lettre de L'Avise, n° Spécial entrepreneur social, n°8, Été 2006.

<sup>15</sup> Extrait du site de l'AVISE <http://www.avise.org/spip.php?rubrique282> : Qu'est-ce que l'entrepreneur social ?

<sup>16</sup> Cf. La Note du Codès, « Pour une approche partagée de l'entrepreneuriat social et de son développement », Janvier 2007, n°1.



- une gouvernance participative : avec une implication des parties prenantes au processus de décision non fondé sur la propriété du capital ainsi qu'une rémunération limitée du capital et des excédents qui sont réinvestis au sein de l'organisation.

Le Codès souligne qu'il n'existe pas d'entreprise sociale sans entrepreneurs sociaux : « *l'entrepreneur joue un rôle fondamental dans la création, le développement et la pérennisation du projet économique et social* ». Par ailleurs, il est nécessaire de réaliser des mesures d'évaluation « *qui permettent de rendre compte, dans la durée, des pratiques réelles de l'entreprise et de leur conformité avec les valeurs et principes affichés* ». Les entreprises sociales se distinguent des formes d'entrepreneuriat classique par l'affirmation d'un projet économique à finalité sociale.

Des recherches internationales ont également tenté de définir le concept d'entreprise sociale. On peut par exemple citer les travaux de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) qui considèrent l'entreprise sociale comme une démarche entrepreneuriale non accompagnée d'un objectif de maximisation des profits. L'OCDE mène depuis une vingtaine d'années un programme de recherche intitulé LEED (*Local Economic and Employment Development*) qui a permis de mieux faire connaître l'entrepreneuriat social à travers la réussite de certains projets de développement local.

Valéau, Cimper et Filion (2004) ont effectué une revue des différentes recherches consacrées à l'entrepreneuriat social. Il est d'abord montré que le but de l'entrepreneur social est d'amener à plus d'efficacité tout en ayant une considération sociale et utilitariste. « *L'entrepreneuriat social peut être vaguement défini comme l'utilisation de comportements entrepreneuriaux à des fins sociales* » (Hibbert, Hogg & Quinn, 2002). Il s'agit de rationaliser les pratiques organisationnelles afin d'optimiser les moyens mis en œuvre par rapport aux résultats attendus. Pour Dees (1998), cette efficacité s'obtient par la mise en place d'outils de gestion ayant déjà fait leur preuve en entreprise.

Il ressort ensuite que les principaux travaux ne font pas référence au militantisme alors qu'il constitue souvent le principal moteur des associations. Plusieurs auteurs utilisent le terme d' « *entrepreneuriat social* » pour définir des entreprises intégrant une perspective sociale et éthique dans leur développement (Wallace, 1999 ; Valéau, 2001). D'autres textes se sont

intéressés aux statuts hybrides de ces organisations. Il s'agit d'« *organisations à la croisée du lucratif, du non lucratif et du public, dont la seule vocation est de résoudre efficacement les problèmes sociaux qu'elles agissent* » (Valéau et al., 2004, p.14). Par exemple, pour Johnson (2000), l'entrepreneuriat social « *fait éclater les frontières traditionnelles entre le secteur public, le privé et le non-lucratif et met en avant des modèles hybrides d'activités lucratives et non lucratives* ».

**Tableau 7 : Quelques définitions de l'entrepreneuriat social**

Dees (1998, p. 1)	« <i>L'entrepreneuriat social allie la passion d'une mission sociale à l'image d'une discipline semblable à celle des affaires, de l'innovation et de la détermination</i> ».
Mair et Marti (2004, p. 3)	L'entrepreneuriat social consiste en « <i>l'utilisation de ressources innovantes pour explorer et exploiter des opportunités qui visent à répondre à un besoin social de manière durable</i> ».
Roberts et Woods (2005, p. 49)	L'entrepreneuriat social est défini comme « <i>la construction, l'évaluation, et la poursuite des opportunités pour une transformation sociale, portée par des individus visionnaires et passionnément dévoués</i> ».
Zhara et al. (2006)	L'entrepreneuriat social est un « <i>processus lié à la découverte d'occasions afin de créer de la richesse sociale et les processus organisationnels développés et utilisés pour atteindre les fins désirées</i> »
Brouard, Larivet, et Sakka (2010, p.49)	« <i>L'entrepreneuriat social est un concept qui représente l'ensemble des activités et des processus pour créer et soutenir la valeur sociale en utilisant des approches entrepreneuriales et innovantes et en tenant compte des contraintes de l'environnement externe</i> ».

Pour Nyssens (1998, p.13), la particularité de l'entrepreneuriat social est de réunir aussi bien les parties prenantes du côté de l'offre que celles du côté de la demande « *afin de développer une organisation qui offre des biens (quasi)-collectifs* ». L'entrepreneuriat social constituerait également une réponse face à une concurrence plus accrue et à une baisse des subventions publiques (Johnson, 2000). L'entrepreneuriat social « *se réfère aux activités encourageant des*

*approches plus entrepreneuriales au sein du secteur non lucratif, en vue d'accroître l'efficacité et la pérennité de l'organisation* » (Canadian Center for Social Entrepreneurship, 2001).

Fowler (2000) définit trois catégories d'activités qu'il qualifie de « socialement entrepreneuriales » :

- l'entrepreneuriat social intégré : les activités économiques de l'organisation permettent des retombées sociales positives comme le micro crédit ;
- la réintégration : les activités réalisées par l'organisation, et qui sont à but non lucratif, sont effectuées de façon créative de sorte que les coûts s'en trouvent réduits et que les sources de financement se diversifient ;
- l'entrepreneuriat social complémentaire : si une activité est bénéficiaire, elle n'implique pas forcément des bénéfices sociaux. Cette activité constitue plutôt une source de diversification des revenus pouvant par exemple servir à renflouer d'autres activités moins rentables.

Quel peut être l'intérêt de cette nouvelle forme d'organisation ? Pour Laville (2003, p.399), l'entreprise sociale peut être la solution appropriée car elle permet la fourniture de biens et de services qui peuvent être soit individuels ou soit semi collectifs. Elle amène donc des bénéfices aussi bien pour la communauté que pour les usagers directs. Defourny (2004, p.11), reprenant les travaux de Schumpeter (1934), explique que les entrepreneurs sont des personnes dont la fonction est de permettre la mise en œuvre de nouvelles combinaisons dans le processus de production. Pour Defourny (2004), l'entrepreneur social peut apporter des changements sur au moins un des plans suivants par l'introduction de :

- de nouveaux produits ou d'une nouvelle qualité de produit notamment pour répondre à des besoins auxquels ni l'État, ni le secteur privé ne peuvent apporter une réponse satisfaisante ;
- d'une nouvelle méthode de production : à travers par exemple des modes d'organisation différents, etc. Defourny (2004) cite l'exemple des crèches parentales avec la construction conjointe de l'offre et de la demande ;

- de nouveau facteur de production marqué par l'évolution de l'emploi des bénévoles et des salariés ;
- de rapports au marché différent par la réalisation de projets publics par une entreprise du tiers social ;
- de nouvelles formes d'entreprise : comme en Belgique avec les sociétés à finalité sociale ou au Portugal avec les coopératives sociales à responsabilité limitée etc.

Au final, l'entrepreneur social ne s'inscrit pas forcément dans une démarche lucrative. En revanche, il doit être un leader capable de mobiliser des ressources à partir d'une vision ou d'un projet et de mettre en place une organisation susceptible de répondre à un besoin non encore satisfait en étant « *un visionnaire et un innovateur capable de transformer des menaces en opportunités, des problèmes sociaux en solutions en utilisant la forme entreprise* » (Lévesque, 2002, p.15). Ces organisations font alors preuve d'innovation sociale.

Les associations naissent sous l'impulsion de bénévoles engagés au service d'une cause sociale et définie par des valeurs. Nous avons vu dans cette partie que l'entrepreneuriat social se propose d'aller plus loin en permettant la réalisation de cette finalité sociale mais de façon plus efficace. De fait, une plus grande importance est apportée à la mesure et l'amélioration des performances. Cependant, nous verrons dans la partie suivante que l'entrepreneuriat social divise aussi bien les acteurs associatifs (Valéau et al., 2013) que la communauté scientifique (Draperi, 2010).

### **2.2.2 Critiques de l'entrepreneuriat social**

A partir des premiers travaux du réseau EMES, un certain nombre de chercheurs ont avancé vers le développement de théories relatives à l'entrepreneuriat social. Pour Laville (2003, p.403), ces nouvelles initiatives en terme d'entrepreneuriat social marquent une renaissance du système associatif né au 19<sup>ème</sup> siècle avec un point particulier sur une action économique mais sociale. L'entrepreneuriat social ouvre la voie à une nouvelle forme de développement. Ce faisant, nous nous interrogeons sur la place que peut prendre l'entrepreneuriat social entre association et entrepreneuriat.

La caractérisation de l'entrepreneuriat social ainsi que son positionnement peuvent être une source de confusion et d'ambiguïté en raison de la diversité des approches et des définitions. L'économie sociale, qui appartient à la même mouvance que l'entrepreneuriat social (en créant une valeur ajoutée de type sociale), possède ses propres caractéristiques :

- le projet de l'organisation est à l'intention de ses membres ou de la collectivité : il n'a pas forcément un caractère caritatif contrairement à l'entrepreneuriat social.
- Le processus de décision est démocratique et participatif : dans l'entrepreneuriat social, l'entrepreneur choisit le type de structure qui favorisera le mieux son organisation.
- Les personnes et le travail sont au cœur de l'organisation : dans l'entrepreneuriat social, l'emphase est mise sur l'innovation et sur l'entrepreneuriat.

L'entrepreneuriat social fait l'objet en France d'un débat critique. Il connaît un intérêt grandissant, principalement en raison de son caractère novateur. Pour certains auteurs, l'environnement social et politique actuel semble plus adapté à l'apparition d'initiatives en provenance de l'entrepreneuriat social lorsqu'il s'agit de répondre à un besoin collectif. Pour d'autres auteurs, l'entrepreneuriat social ne couvre pas l'ensemble des réalités prises par l'entrepreneuriat en contexte associatif. Ce concept d'entrepreneuriat social reste en émergence : il est mal connu et il n'existe pas de cadre conceptuel reconnu. Pour Boncler et Hlady-Rispal (2004, p.21), « *peu de gestionnaires et encore moins de chercheurs en entrepreneuriat s'intéressent à ce phénomène* ».

Lorsque l'on analyse de façon critique l'entrepreneuriat social tel qu'il s'est développé aux Etats-Unis, l'entrepreneuriat social recouvre une tradition spécifiquement anglo-saxonne et paraît nettement plus entrepreneurial que social : « *dans le contexte américain, l'idée d'entreprise sociale est néanmoins restée fort large et souvent assez vague, désignant principalement des activités économiques marchandes mises au service d'un but social* » (Defourny, 2004, p.9). Fayolle et Matlay (2010) considèrent que l'entrepreneuriat social doit s'adapter à chacun des contextes nationaux. Boncler et Valéau (2010, p.104) estiment que l'entrepreneuriat social « *oriente trop systématiquement les entrepreneurs associatifs vers des démarches d'entreprise* ».

L'entrepreneuriat social est considéré aux Etats-Unis comme une réponse innovante aux problèmes de financement que connaissent les « Non Profits Organizations ». L'entrepreneuriat social trouve son origine dans les fondations des grandes entreprises américaines. Il s'agissait d'abord de faire le lien entre les entreprises, leurs fondations et les populations bénéficiaires. Des réponses novatrices étaient apportées en appliquant les méthodes de l'entreprise dans les actions sociales de ces fondations. Draperi (2010, p.37) parle ici d'un mouvement de pensée inscrit dans le nouveau capitalisme : il s'agit « *de servir l'intérêt général par la mise en œuvre de techniques expérimentées dans des entreprises inaugurant des pratiques boursières à risque* ». Certaines associations exercent des activités économiques, ce qui peut les mettre en concurrence avec des entreprises classiques. Marchal (1992) utilise par exemple le terme d'« *entreprises associatives* ». Pour l'auteur, l'entrepreneuriat se trouve en concurrence avec la notion d'entreprise sociale en proposant un socle théorique et politique différent.

Le concept d'entrepreneuriat social est aussi utilisé pour souligner « *le risque financier assumé par certains types d'initiatives* » (Defourny, 2004, p.10). Pour certains auteurs, l'entrepreneuriat social est mal défini, entre l'entrepreneuriat et les associations. Draperi (2010) estime ainsi que l'entrepreneuriat social ne recouvre pas un ensemble de pratiques et est uniquement un courant de pensée. Pour Defourny et Nyssens (2010), l'entrepreneuriat social recouvre aujourd'hui des acceptions très variées qui peuvent être une source de confusion voire même de fortes oppositions dans certains pays européens. L'entrepreneuriat social apparaît donc comme un concept émergent et souvent mal connu des acteurs associatifs eux-mêmes. Des confusions existent avec les notions d'« économie sociale » et de l'« entreprise sociale ». L'entrepreneuriat social brouille également les frontières traditionnelles entre le secteur privé et le secteur public. L'hybridation entre différentes formes organisationnelles (l'organisation peut ne pas être indépendante, générer des profits, etc.) interroge également.

Au final, en se focalisant trop sur les activités, l'entrepreneuriat social n'intègre pas suffisamment la dimension collective qui peut émerger au sein de chaque association. L'entrepreneuriat social peut avoir pour origine un entrepreneur individuel soucieux de l'intérêt collectif sans pour autant être soumis à une organisation comme l'association (Lévesque, 2002). Cette dimension collective autour d'un projet est pourtant un aspect

essentiel de l'association. La littérature ouvre d'autres perspectives de recherche à travers les notions d'équipe d'entrepreneuriat et d'entrepreneuriat collectif.

### **2.2.3 Participation de l'entrepreneuriat social à la construction de l'identité de l'association**

Nous avons présenté dans une première partie le concept d'entrepreneuriat social. Pour Hibbert, Hogg et Quinn (2002), l'entrepreneuriat social consiste principalement à l'importation de comportements entrepreneuriaux dans une finalité sociale. Le secteur associatif doit être plus efficace face à une diminution des ressources et à une concurrence de plus en plus exacerbée (Johnson, 2000). Ce faisant, l'entrepreneuriat social introduit une vision du développement de l'association principalement orientée vers la performance.

Dans une deuxième partie, nous avons montré que l'introduction de méthodes en provenance de l'entrepreneuriat social au sein du secteur associatif fait l'objet d'un débat passionné. Certains auteurs rejettent cette notion car des principes similaires à ceux des « entreprises capitalistes » sont mis en œuvre (Draperi, 2010). Ces principes ne sont à priori pas compatibles avec les fondements même des organisations associatives. L'introduction des outils de gestion constitue ici un des principaux points de divergence (Chemin & Gilbert, 2010).

Dans cette troisième partie, nous nous intéressons aux travaux de Grimes (2010) qui a publié en 2010 un article dans la revue « Entrepreneurship theory and Practice » intitulé « *Strategic sensemaking within Funding Relationships : The Effects of Performance Measurement on Organizational Identity in the Social Sector* ». L'auteur propose une nouvelle approche de l'entrepreneuriat social en tant que phénomène socialement construit. Les travaux consacrés à l'entrepreneuriat social se sont largement concentrés sur la construction d'un idéal type regroupant un certain nombre de caractéristiques organisationnelles. Ces organisations feraient preuve d'un plus haut niveau de leadership et d'un meilleur esprit d'initiative. C'est dans ce contexte que Grimes (2010) définit l'entrepreneuriat social comme une identité. A partir de ces travaux, nous proposerons une redéfinition de l'entrepreneuriat social.

Dans son texte consacré à l'entrepreneuriat social, Dees (1998) explique que l'efficacité s'obtient par l'introduction d'outils de gestion ayant déjà fait leur preuve dans l'entreprise. Grimes (2010) généralise ce propos. Les outils de gestion constituent une part importante de l'entrepreneuriat social. Il estime qu'il faut développer davantage d'outils de contrôle de gestion et de performance. Pour l'auteur, les différentes recherches consacrées à l'entrepreneuriat social mettent « *l'emphase sur le suivi et la mesure de la performance* » (Grimes, 2010, p.763). Une importance particulière est donc accordée à la mesure de la performance. Cette mesure peut s'accorder à n'importe quel type de performance. C'est l'évaluation qui est importante. Cependant, cette mesure de la performance est perçue de manière négative par certains acteurs du secteur associatif.

Grimes (2010) introduit également les notions de construction du sens. A partir de trois études de cas, l'auteur constate que les organisations utilisent des outils de mesure de la performance non seulement comme un moyen de responsabilisation, mais également comme un outil de construction d'identité et de sens autour des notions d'entrepreneuriat social. L'article recentre ainsi l'attention des chercheurs sur l'entrepreneuriat social comme un phénomène socialement construit.

Grimes (2010) pose deux hypothèses de recherche. La première hypothèse est la suivante : « *Comment les financeurs peuvent-ils influencer le processus de construction d'identité et de sens au sein des organisations ?* » Les activités de construction du sens permettent non seulement de façonner l'identité de l'organisation mais aussi les attentes en termes de performance (Gioia & Thomas, 1996). Lorsqu'une organisation établit ses propres critères d'évaluation, elle définit par la même occasion le niveau de performance auquel elle aspire (Kaplan & Norton, 1992; Locke, Latham, Smith & Wood, 1990). En d'autres termes, les organisations s'efforcent de devenir ce qu'elles mesurent. Dans le secteur non lucratif, les financeurs utilisent souvent la mesure de performance comme un support dans la construction des différents partenariats. Par ce biais, les bailleurs de fonds poussent les organisations non lucratives à adopter certains comportements afin d'améliorer leur performance.

Il s'ensuit la deuxième hypothèse de recherche : « *Comment la mesure de la performance par les financeurs affecte-t-elle le processus de construction du sens et d'identité organisationnelle ?* » Dans certaines situations, l'évaluation de la performance sert à



formaliser les relations entre les parties prenantes, à encourager à une meilleure efficacité ou encore à un partage des ressources. Dans tous les cas, elle sert de base à la négociation entre les acteurs.

Nous retrouvons dans cet article ce que nous avons observé dans les parties précédentes : une relation entre l'entrepreneur et son organisation à travers la vision (Filion, 1997 ; Verstraete, 2002). Nous situons notre recherche dans le prolongement des travaux de Grimes (2010) qui effectue un rapprochement entre l'entrepreneuriat social et la construction d'identité et de sens. L'entrepreneuriat social est ainsi redéfini par Grimes (2010) de façon similaire à la vision. L'entrepreneuriat social ainsi que l'importance qui est donnée aux performances de l'organisation permettent une construction du sens qui participe à l'élaboration d'une identité propre. C'est cette identité qui va permettre aux différentes parties prenantes de poser les bases du projet ainsi que la stratégie.

Ce faisant, nous redéfinissons l'entrepreneuriat social comme une vision possible du développement de l'association, focalisée sur la mesure et sur l'amélioration de la performance technico-économique et orientée vers une finalité sociale. Cette approche peut être adoptée par conviction ou par nécessité lorsqu'il s'agit de faire face à des financeurs plus exigeants. Il peut s'agir également de faire des compromis entre plusieurs visions possibles de l'association. Pour Malo (2001b, p.93), il s'agit d'une des conditions de réussite de l'entrepreneuriat social : *« le succès des entrepreneurs sociaux en économie de marché ou en rapport à l'Etat implique un compromis entre la perspective de changement social et le positionnement. Le compromis est souvent vu comme une contrainte, alors qu'il a aussi un potentiel d'innovation parce qu'il impose de combiner des grandeurs différentes, des ordres différents »*. Grimes (2010) considère l'entrepreneuriat social comme un mode de fonctionnement permettant la construction d'une identité propre. Nous considérons que cette approche permet de réconcilier les différents points de vue.

Notre recherche se propose d'aller plus loin. Nous verrons dans les parties suivantes quelles peuvent être les conditions d'implémentation d'une vision fondée sur l'entrepreneuriat social dans les associations, au sein d'un noyau dur – l'équipe entrepreneuriale – composé aussi bien de bénévoles que de salariés. Certains fondements associatifs peuvent apparaître comme contradictoires avec le concept d'entrepreneuriat social. Ainsi, nous nous intéresserons à la

dimension collective de l'association qui reste peu prise en compte dans la littérature sur l'entrepreneuriat social. Il s'agit de passer d'une vision entrepreneuriale simple à une vision partagée par un ensemble d'individus.

### **2.3 Entrepreneuriat collectif**

Nous avons observé dans notre premier chapitre que la notion de gouvernance associative nous ramène à des processus collectifs entre les différentes parties prenantes (Laville & Hoarau, 2008). Nous verrons dans cette partie que l'entrepreneuriat n'est pas forcément le fait d'un seul individu. Johannisson (2002) considère le processus entrepreneurial comme un phénomène « génériquement collectif » par nature. Il peut être fondé par plusieurs personnes qui s'associent, comme dans le cas des entreprises innovantes. Schoonhoven et Romanelli (2001, p.387) considèrent que le mythe de l'entrepreneur solitaire devrait être enterré une fois pour toute (« *The myth of the lonely entrepreneur can be and should be laid to rest* »). La vision de l'entrepreneur solitaire, saisissant des opportunités d'affaires et acceptant une prise de risque élevée, telle que proposée par des auteurs comme Schumpeter est aujourd'hui remise en cause. Verstraete (2003, p.13-16) traduit le concept d'entrepreneuriat comme un collectif d'individus qui s'associent ensemble pour entreprendre : « *l'entrepreneuriat est vu comme un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion* ».

Dans une première partie, nous définissons les contours de l'équipe entrepreneuriale. Le fait d'entreprendre de façon collective amène à des différences majeures. Chaque acteur apporte ses compétences dans l'organisation. Nous présentons également les théories consacrées au groupe et faisons le lien avec l'équipe entrepreneuriale.

Dans une deuxième partie, nous définissons la notion d'entrepreneuriat collectif. Il existe des différences entre l'entrepreneuriat collectif et l'entrepreneuriat en équipe. L'entrepreneuriat collectif a pour objectif de mobiliser davantage les ressources humaines pour entreprendre alors que l'entrepreneuriat en équipe se définit comme « *l'impulsion d'une organisation par une équipe* » (Ben Hafaïedh, 2006, p.46).

Dans une troisième partie, nous étudions l'émergence de forme d'entrepreneuriat collectif au sein des associations. La littérature insiste sur la dimension collective d'une action qui s'organise autour d'un projet. En relevant les lacunes théoriques de l'entrepreneuriat social, nous trouvons un lien possible avec le concept d'équipe entrepreneuriale.

### 2.3.1 Définitions de l'équipe entrepreneuriale

Depuis quelques années, on observe l'émergence des notions d'équipe entrepreneuriale (EE) ou encore d'« équipreneuriat » (Paturel, 2005) consacrées à l'acte entrepreneurial par un ensemble d'individus. Dans une EE, différentes parties prenantes se rejoignent afin de développer une opportunité d'affaires. La littérature a longtemps considéré la création d'une entreprise comme l'action d'un entrepreneur solitaire. On peut par exemple, Schumpeter (1939) qui décrit l'entrepreneur comme un innovateur ou encore Bruyat (1993) qui décrit ce dernier comme quelqu'un qui apporte de la valeur. Plus récemment, la littérature s'est intéressée à l'acte entrepreneurial comme un acte collectif. Kamm et al. (1990) suggèrent une relation entre le succès d'une organisation et l'équipe à l'origine de sa création.

Dans un premier temps, nous présentons les concepts liés à l'équipe entrepreneuriale. Nous posons un certain nombre de définitions. L'évolution de l'organisation vers des projets plus collectifs améliorerait la performance de l'organisation. Dans un deuxième temps, nous élargissons notre sujet à la théorie concernant les groupes. Cette littérature définit une équipe comme un groupe restreint. Nous établissons un lien entre le groupe et l'équipe entrepreneuriale en montrant que les différentes parties prenantes doivent retravailler la logique d'un projet qui s'appuie sur des valeurs.

En référence au modèle entrepreneurial développé par Verstraete (2003), Boncler et Hlady-Rispal (2003, p.8) définissent l'équipe entrepreneuriale lorsque « *les individus impulsent ensemble une organisation avec laquelle ils sont dans une relation symbiotique* ». Pour Schmitt et al. (2008), l'équipe entrepreneuriale constitue « *un lieu potentiel de création de connaissances à travers les phénomènes d'interaction et d'échange entre ses membres* ». Chaque individu qui compose l'équipe entrepreneuriale apporte des connaissances diverses et variées. Boncler et al. (2006) estiment que le fait d'entreprendre ensemble présente à la fois des avantages et des inconvénients liés « *à la réunion de compétences, à la multiplicité des apports financiers ou en nature, à la répartition des tâches de direction et des activités entrepreneuriales, au partage de l'effort et des responsabilités, au partage du pouvoir et du leadership* ». Par ailleurs, les recherches sur l'EE s'inscrivent « *dans une perspective organisationnelle de construction d'une vision forcément collective* ». Ainsi, la confrontation

des points de vue et des interactions cognitives favorise « *la construction d'une vision stratégique devant devenir paradigmatique* » (Boncler et al., 2006).

Pour Paturel (2005, p.7), l'équipe entrepreneuriale possède deux caractéristiques importantes :

- sa taille : « *il est cependant clair que les membres de l'équipe entrepreneuriale sont nécessairement en nombre peu élevé (on peut penser jusqu'à 6-7 au maximum avec d'autant plus de problème à gérer au fur et à mesure que ce nombre est important)* » ;
- le rôle important des membres de l'EE : « *chaque membre de l'équipe doit être indispensable pour que le projet puisse être mis en place. Si l'un ou plusieurs de ces membres pourraient être sorti(s) de l'équipe sans dommage pour la réalisation du projet ce ou ces membres ne sont pas des entrepreneurs* ».

**Tableau 8 : Quelques définitions de l'équipe entrepreneuriale**

Eisenhardt et Schoonhoven (1990)	L'équipe entrepreneuriale correspond à « l'équipe dirigeante fondatrice » qui se constitue d'un groupe d'individus ayant des fonctions de direction lors de la création de leur entreprise.
Schjoedt (2002)	Une équipe entrepreneuriale consiste « <i>en deux ou plus personnes qui ont un intérêt, tant financier qu'autre ; qui s'assument dans un engagement pour le succès futur de leur l'entreprise et le succès; dont le travail est interdépendant dans la poursuite des objectifs communs et du succès de l'entreprise; qui sont responsables pour l'équipe entrepreneuriale et pour l'entreprise; que l'on considère être à des fonctions de direction avec la responsabilité exécutive dans les premières phases de l'entreprise, y compris lors du prédémarrage; et qui sont comme une entité sociale par eux et par d'autres</i> ».
Cooney (2005, p.229)	L'équipe entrepreneuriale se compose de « <i>deux ou plusieurs individus ayant un intérêt financier significatif et qui participent activement au développement de l'entreprise</i> ».
Schmitt (2008, p.126)	« <i>Une équipe entrepreneuriale se compose de deux ou plusieurs personnes qui se mettent ensemble afin de créer leur propre entreprise. L'apport de</i>

	<i>chacun va au delà de la simple contribution financière. Chaque individu qui se joint à l'équipe ultérieurement est considéré comme membre de l'équipe entrepreneuriale si son rôle s'avère indispensable au projet ».</i>
Harper (2008)	<i>L'équipe entrepreneuriale correspond à « un groupe d'entrepreneur ayant un but commun qui ne peut être réalisé uniquement qu'à partir de combinaisons appropriées d'actions entrepreneuriales individuelles ».</i>

Un certain nombre de travaux ont montré que le travail en équipe peut amener à de meilleurs résultats : « les nombreux travaux relatifs aux performances quantifiables montrent que la performance d'équipe est plus exacte et plus élevée que la performance individuelle, mais qu'elle réclame plus de temps » (De Montmollin in Mucchielli, 2002). Teal et Hofer (2003) démontrent qu'une équipe entrepreneuriale a plus de chance de survie et de réussite qu'un entrepreneur solitaire. Reich (1987), qui est un des premiers auteurs à s'opposer à l'image de l'entrepreneur solitaire, estime que l'effort fourni par un collectif est supérieur à la somme des contributions individuelles. Les équipes entrepreneuriales auraient alors un impact positif sur la performance de la nouvelle organisation. Pour Kamm et al. (1990), une équipe entrepreneuriale comprend plusieurs personnes qui mettent en place un projet auquel elles participent avec un taux d'investissement légal. Les individus doivent être présents depuis le début. Bréchet et Desreumaux (1999) ont introduit le principe d'action collective au sein de l'entreprise en estimant qu'une « *lecture de l'action collect*

».

Louart (1991, p.75) relativise néanmoins les constats précédents : « *Comment créer des équipes cohérentes, unies et d'accord sur les buts à mettre en œuvre, alors que les attentes particulières sont différentes et que l'individualisme est une des valeurs dominantes au sein de notre société ?* ».

La notion de vision stratégique est également importante dans l'étude de l'entrepreneuriat en équipe. Plusieurs conceptions de la vision peuvent être distinguées (Boncler & Hlady-Rispal, 2003, p.18) : une conception individualiste de l'entrepreneuriat (par exemple, un entrepreneur ayant développé une certaine vision de ses affaires), une conception collective (la vision est le résultat d'une construction collective) et une conception avec une tendance organiciste (la vision développée est celle de l'organisation). L'entrepreneur va impulser une orientation et une vision subjective. Par exemple, Bruyat (1993) propose une vision de l'entrepreneur

perçue comme une dynamique de changement. Ce faisant, un croisement de vision collective peut émerger.

Une autre approche de la littérature est consacrée aux théories concernant les groupes. Un certain nombre de chercheurs s'intéresse aux groupes afin d'étudier les interactions des équipes de travail au sein de l'organisation. Un groupe se crée lorsque des individus se mettent en rapport avec un objectif commun. Les dynamiques de groupe font que la somme des actions effectuées par le groupe dépasse celle de l'ensemble des individus. Lewin (1940) est un des premiers auteurs à donner une définition du groupe :

*« Il est de nos jours largement reconnu qu'un groupe est plus que, ou plus exactement, différent de la somme de ses membres. Il a sa propre structure, et des relations propres avec d'autres groupes. L'essence du groupe n'est pas la similarité ni la dissimilarité de ses membres, mais leur interdépendance. Chaque groupe peut être caractérisé comme une « totalité dynamique » ; ceci signifie qu'un changement dans l'état d'une de ses sous-parties change l'état de n'importe quelle autre sous-partie »<sup>17</sup>.*

On retrouve au sein de la littérature deux dimensions qui opèrent de manière simultanée au sein du groupe (Bion, 1972). Une première dimension s'intéresse aux relations sociales entre les individus. L'aspect de « solidarité » permet de définir ici le groupe. La deuxième dimension, qui concerne les tâches à effectuer, permet de donner une direction au groupe. Il s'agit ici de la notion de « production ». St Arnaud (1989) rajoute une troisième dimension : la dimension d'« entretien ». Il s'agit d'éliminer les problèmes qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs ou l'établissement de relations interpersonnelles.

Pour St Arnaud (1989), chaque groupe, à l'instar de tout organisme vivant, dispose d'une certaine quantité d'énergie. Lorsque cette énergie est utilisée correctement, le groupe se développe et devient mature. Le tableau ci-dessous permet de préciser les conséquences de la présence ou non d'énergie à travers les climats de groupe. Un climat de groupe permet de décrire « une dimension socio-émotive du système-groupe en fonction de son atmosphère psychologique » (St. Arnaud, 1989).

---

<sup>17</sup> in Landry (2007), p.74.

**Tableau 9 : Les climats du système-groupe**

(St Arnaud Y., 1989)

Quantité d'énergie	Energie disponible dans le système groupe		
	Production	Solidarité	Entretien
<b>Manque d'énergie</b>	Climat d'apathie	Climat de réserve	Climat de dispersion : - de confusion - défensif
<b>Energie suffisante</b>	Climat d'efficacité	Climat de solidarité	Climat d'harmonie
<b>Excès d'énergie</b>	Climat de fébrilité	Climat d'euphorie	Climat laborieux

Dans le tableau précédent, le besoin d'énergie est observé à la fois dans la production, dans la solidarité et dans l'entretien. La solidarité permet de supprimer la réserve et de créer de la convivialité. L'énergie de solidarité permet ainsi de soutenir la communication. Dans la production, s'il n'y a pas de projet ou de sens, les individus sont fébriles ou apathiques. Il s'agit ici d'augmenter la participation. L'énergie d'entretien doit permettre au groupe de surmonter les obstacles en termes de communication et de participation. Par exemple, lorsque l'on ne gère pas les conflits, on crée de la dispersion, de la disharmonie ou une non envie de travail. Ces différents climats du système-groupe peuvent s'appliquer dans une association.

Les théories du groupe optimal insistent sur la régulation du groupe par rapport aux dissensions, aux problèmes posés et à la focalisation sur des buts. Nous établissons de cette manière un lien entre le groupe et l'équipe entrepreneuriale. Nous retrouvons le modèle du projet et le modèle de la complémentarité des membres d'un groupe. Par la suite, les acteurs doivent retravailler la logique d'un projet qui s'appuie sur des valeurs liées aux entreprises sociales.

### **2.3.2 Définitions de l'entrepreneuriat collectif**

L'entrepreneuriat collectif fait l'objet d'un intérêt croissant dans la recherche. Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete (2006) mettent en évidence certaines dimensions d'un processus entrepreneurial montrant des acteurs en situation d'interdépendance. Les auteurs se sont intéressés à une forme d'entrepreneuriat particulière, appelé « entrepreneuriat collectif » à



travers une organisation coopérative. La SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production) se présente sous la forme de sociétés de personnes à capital variable où le capital est majoritairement détenu par des salariés (et associés) qui participent au processus de décision selon le principe « un homme = une voix ». Les principales caractéristiques de ce type d'organisation sont (Huntzinger & Bataille-Chedotel, 2002) :

- le principe d'association volontaire et d'homogénéité : la SCOP permet de répondre à un besoin ;
- le principe de double qualité : les sociétaires doivent obligatoirement être des salariés ;
- le principe de répartition des résultats : la rémunération est limitée ;
- le principe d'impartageabilité des réserves qui sont alimentées par les excédents de gestion ;
- le principe de gestion démocratique.

L'entrepreneuriat collectif s'exprime à travers la propriété collective. La SCOP, à bien des égards, notamment en termes de fonctionnement démocratique, ressemble à une association. En effet, l'acte créateur d'une association peut faire penser à une forme d'entrepreneuriat collectif, s'exprimant sous une forme de propriété collective : *« les réserves impartageables alimentées par les excédents de gestion ; cette alimentation est un enjeu de la pérennité de la structure collective ; elle est également un enjeu de la démocratie dans les SCOP où la détention et la répartition des parts sociales, la répartition du revenu entre salaire et excédent, et l'affectation des excédents eux-mêmes mettent en jeu l'entrepreneur collectif »* (Rousselière, 2003).

Les SCOP sont également le reflet des différentes étapes du processus de construction du mouvement coopératif en France. Ayant une existence juridique depuis 1967, les coopératives cherchent à concilier un double objectif de performance économique et de pérennité à long terme. La gouvernance se différencie aussi de celle d'une entreprise classique. Chaque partie prenante est à la fois un propriétaire et un entrepreneur participant au processus de décision. Les SCOP ont cependant des caractéristiques qui les distinguent au sein du secteur de l'économie sociale et solidaire et notamment en termes de gouvernance (le pouvoir aux salariés et non aux bénévoles).

C'est ainsi que la Confédération générale des SCOP a avancé la proposition de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). La SCIC se définit comme une coopérative avec pour objectif la fourniture de biens ou de services tout en ayant un intérêt collectif et un caractère social. Ce type de structure répond à cinq caractéristiques de l'entreprise sociale : la gestion participative, la non lucrativité, la recherche d'un objectif d'intérêt général ou collectif, le contrôle (interne et externe) et le boni de liquidation (Manoury, 2001, p.110). Pour Boncler (2002), l'objectif de ce statut, qui existe depuis 2001, permet d'associer les usagers et les bailleurs de fond au processus de décision à côté des salariés et des bénévoles contrairement aux associations qui donnent le pouvoir uniquement aux bénévoles, et aux SCOP qui sont dominées par les salariés. Le réseau EMES considère d'ailleurs les coopératives italiennes, les sociétés à finalité sociale belge ainsi que les sociétés coopératives d'intérêt collectif comme des entreprises sociales (suivant les neuf indicateurs définis précédemment).

Une première définition de l'entrepreneuriat collectif est donnée par Demoustier (2001) : il s'agit de s' « *associer pour entreprendre autrement* » avec « *des activités qui combinent initiative et solidarité* ». Boncler et Hlady-Rispal (2003, p.36-37) estiment, en se référant aux travaux de Malo (2001a) que l'entrepreneuriat peut prendre une forme collective « *car d'une part, il estime agir pour la société et, d'autre part, il correspond au fonctionnement d'une structure où l'on considère que la participation des membres est une finalité en soi* ». L'entrepreneuriat collectif désigne en ce sens, des acteurs participant à la création d'une organisation nouvelle. Par ailleurs, pour Boncler et al. (2006, p.15), l'entrepreneuriat collectif « *relève d'une situation où l'organisation, par la mobilisation de certains de ses membres, déclenche une dynamique répondant à des considérations stratégiques de quête d'un avantage concurrentiel (...) ou de résistance à des attaques concurrentielles pour préserver ses marchés et ses positions. C'est moins un ou plusieurs individus s'étant associés qui entreprennent pour réaliser leur projet, qu'une organisation ayant un projet et sachant mobiliser ses ressources humaines pour entreprendre* ».

Malo (2001a, p.87) définit l'entrepreneur collectif comme quelqu'un « *d'adaptation au marché et agent de transformation ou d'émancipation, et disciple réalisateur d'utopies* ». L'auteur ajoute que l'entrepreneuriat collectif n'est pas incompatible avec l'engagement et le leadership d'un individu. Pour Emin et Schieb-Bienfait (2010, p.6), une des particularités des dynamiques d'entrepreneuriat collectif, est qu'elle est souvent portée par

des communautés dans un contexte territorial précis. Pour les auteurs, ces dynamiques entrepreneuriales *«sont marquées par la co-construction entre le producteur et l'utilisateur/consommateur, dans la perspective d'une meilleure coordination entre différents types d'intérêts (privés, publics / économiques, sociaux). Elles sont aussi co-construites avec les politiques publiques dans le cadre des médiations institutionnelles (avec les collectivités locales et territoriales, notamment) »*. C'est ainsi que *«ces initiatives émergent de processus collectifs d'invention et de diffusion »*.

Pour Huntzinger et Bataille-Chetodel (2002), deux variables permettent d'expliquer l'émergence d'un entrepreneuriat collectif : le profil du dirigeant (qui doit intégrer le principe de décision collective) et une structure à taille humaine (une organisation de taille relativement importante peut diminuer l'identification des salariés et des sociétaires à celle-ci et avoir des conséquences sur le processus de décision). Rousselière et al. (2003) estiment que l'entrepreneuriat collectif dans les SCOP est une *«modalité de co-responsabilisation des associés vis-à-vis des décisions prises par la Direction, étant donné que ces décisions sont le fruit, en amont et en aval, de leur participation démocratique à la vie quotidienne de l'entreprise »*. Au final, l'entrepreneuriat collectif dispose d'une direction qui n'exerce pas une réelle autorité. Elle tire sa légitimité du fait que les parties prenantes ont mis en place cette direction dans le cadre d'un processus démocratique le plus direct possible.

Moreau (2006) distingue deux niveaux de définitions de l'entrepreneuriat collectif : le premier niveau regroupe l'ensemble des individus ayant participé à la création de l'organisation alors que le deuxième niveau désigne uniquement les groupes de créateur à l'origine de l'entreprise. Pour l'auteur, le premier niveau (qui regroupe un collectif d'acteurs impliqués) inscrit l'organisation dans une démarche collective et non pas seulement dans une démarche solitaire. Le niveau suivant (l'équipe des fondateurs) est plus restrictif : les équipes dirigeantes et les équipes entrepreneuriales doivent être clairement distinguées.

Malo (2001a, p.84) a étudié les modes de gouvernance, associées à une démarche d'entrepreneuriat collectif. A partir des configurations proposées par Mintzberg, l'auteur (p.87-89) fait ressortir six configurations de gouvernance et de gestion adaptées à l'entreprise collective :

- la gouvernance par ajustement mutuel : la participation des différentes parties prenantes est importante ;
- la gouvernance entrepreneuriale : ce mode de gouvernance est spécifique des petites organisations notamment des associations ou des coopératives avec un dirigeant charismatique. Pour Malo (2001a), la gouvernance entrepreneuriale n'est pas forcément incompatible avec l'entrepreneuriat collectif ;
- la gouvernance par contrat de performance : adaptée à une configuration partenariale avec les pouvoirs publics ;
- la gouvernance intégrée : il s'agit ici de la gouvernance d'une fédération ;
- la gouvernance missionnaire : résultat de la combinaison entre un projet et une idéologie ;
- la gouvernance politique : une gouvernance démocratique émerge lorsque qu'elle est appliquée aux entreprises dites collectives.

Fontan, Klein et Lévesque (2003, p.112) distinguent l'entrepreneuriat collectif de l'entrepreneuriat social même si les auteurs reconnaissent qu'elles possèdent des traits communs : *« par entrepreneur collectif, nous entendons une association de personnes qui assument collectivement la fonction d'entrepreneur alors que l'entrepreneur social peut être un individu qui a donné à son entreprise une finalité sociale que confirment certaines règles de fonctionnement »*. Les auteurs ajoutent que ces deux formes d'entrepreneuriat s'incarnent souvent dans *« une personnalité connue qui donne ainsi une dimension fortement humaine à cet entrepreneuriat social et collectif »*. Les différences entre entrepreneuriat social et entrepreneuriat collectif se situent d'abord au niveau du fonctionnement démocratique. De plus, la création d'une entreprise collective nécessite la mise en place d'un regroupement de personnes (Lévesque, 2002, p.16). Dans une entreprise collective, la valeur est tournée vers le collectif alors que dans une entreprise classique, la valeur est tournée vers la communauté. Pour Boncler (2006), l'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire engendre d'une part une création de valeur sociale et d'autre part elle peut agir dans l'intérêt de la collectivité. Engendrant des externalités positives bénéfiques pour la société, cet entrepreneuriat est intitulé « entrepreneuriat collectif ». Nogues (2003, p.35) considère l'économie sociale comme une *« organisation de l'entreprise différente construite autour d'un entrepreneuriat collectif qui représente une forme particulière de la liberté d'entreprendre »*.

**Tableau 10 : Quelques définitions de l'entrepreneuriat collectif**

Cooper et Daily (1997)	« <i>L'entrepreneuriat collectif peut être défini tout simplement comme l'action d'un groupe de personnes impliquées dans la création et la gestion d'une nouvelle entreprise</i> »
Reich (1987, p.81)	« <i>Dans l'entrepreneuriat collectif, les compétences individuelles sont intégrées dans un groupe ; cette capacité collective à innover devient supérieure à la somme des contributions individuelles</i> »
Moreau (2005, p.138)	« <i>L'entrepreneuriat collectif est une de ces méthodes utilisées par les fondateurs pour affronter les obstacles et les risques de la création d'entreprise. En s'associant avec d'autres individus, un port : c'est un moyen de défense</i> ».
Aldrich H. et Martinez M.A (2001)	« <i>L co ».</i>
Marchesnay (2008, p.163)	L'entrepreneuriat collectif implique « <i>des « acteurs » publics et privés plus « entreprenants » qu' « entrepreneurs »</i> ».
Lévesque (2002, p.23)	« <i>Par rapport aux entreprises privées, les entreprises collectives sont habituellement plus complexes puisqu'elles résultent d'une combinaison d'une entreprise et d'un regroupement de personnes. Ce faisant, elles internalisent ce que les autres entreprises  démocratique, ce qui leur permet également de mobiliser des ressources non seulement marchandes, mais également non marchandes et même non monétaire</i> ».

Ben Hafaïed (2006, p.33) distinguent trois formes d'entrepreneuriat collectif :

- Le premier courant privilégie l'entrepreneuriat collectif dans un environnement d'équipes de travail : « *dans l'entrepreneuriat collectif, les compétences individuelles*

*sont intégrées dans un groupe : cette capacité collective à innover devient supérieure à la somme des contributions individuelles » (Reich, 1987, p.81).*

- les efforts inter-organisationnels collectifs sont mis en avant : il s'agit d'une version plus macro du phénomène de coopération entre des organisations qui disposent des mêmes intérêts productifs. Deux niveaux d'analyse existent : le niveau réseau d'entreprise, et le niveau plus macro de l'encastrement de ce réseau dans son contexte régional ou territorial (Ben Hafaïed, 2006, p.39).
- Le troisième courant concerne les entreprises collectives, entre entrepreneuriat collectif et entrepreneuriat social : la forme coopérative est par exemple une des formes d'entreprises collectives les plus étudiées.

Le tableau suivant propose une comparaison des différentes formes d'entrepreneuriat que nous avons étudiées :

**Tableau 11 : Typologie des différentes formes d'entrepreneuriat**

(Lévesque, 2002, p.20)

<b>Dimension</b>	<b>Individu</b>	<b>Rationalité</b>	<b>Risque</b>	<b>Projet</b>	<b>Innovation</b>
<b>Type</b>	<b>collectif</b> <b>communauté</b>				
Capitaliste	Plutôt individu	Plutôt formel (calcul comptable)	Financier	Plutôt individuel (réalisation de soi et famille)	Sens schumpétérien
Social	Individu	Plutôt en valeur vers la communauté	Financier et social (réputation auprès de la communauté) + risques moindres	Plutôt engagement social Développement local (intérêt général)	Besoins non satisfaits + formes d'organisation
	Communauté				
Collectif	Individu	Plutôt en valeur vers le collectif (les membres)	Financier et social (réputation auprès des membres) + risques moindres	Plutôt entrepreneurial mais collectif	Besoins non satisfaits + formes d'organisation
	Collectif				

La notion d'entrepreneuriat collectif reste cependant assez floue sur un plan théorique. Comme le soulignent Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete (2006, p.6), il manque une distinction claire entre chacune des différentes notions de « l'entreprendre ensemble ». En effet, « *les distinctions ne sont pas claires entre les notions d'EE (entrepreneurial team), d'équipe dirigeante (top-management team) et celles d'entrepreneuriat collectif (collective entrepreneurship), d'entrepreneuriat d'équipe (team entrepreneurship) ou d'entrepreneuriat organisationnel (corporate entrepreneurship)* ». La recherche en matière d'équipes entrepreneuriales est récente. Avec une construction épistémologique qui reste à terminer, les recherches sur l'entrepreneuriat dans le secteur de l'économie sociale et solidaire sont peu nombreuses : « *Ce n'est que depuis à peine une dizaine d'années qu'il est de plus en plus question d'entrepreneurs sociaux et d'entrepreneuriat collectif. En somme, les connaissances*

*sur l'entrepreneurship collectif n'ont pas été systématisées par des recherches qui en auraient fait une priorité. Le renouveau de cette forme d'entrepreneurship rend maintenant cette tâche de plus en plus urgente. (...) Si la thématique que vous proposez aujourd'hui, « l'entrepreneurship en économie sociale », semble s'imposer naturellement, il faut tout de même admettre que la réflexion est manifestement en retard sur la pratique » (Lévesque, 2002, p.3-4).*

Les définitions peuvent être nombreuses et parfois contradictoires. Il conviendrait alors pour Ben Hafaïed (2006, p.47) de « doter l'entrepreneuriat en équipe d'un cadre intégrateur solide qui permettrait d'appréhender toutes les facettes complexes de cette forme d'entrepreneuriat collectif ». Par ailleurs, la création collective pose certaines limites (Moreau, 2005) : trouver une équipe d'associés n'est pas forcément facile. Un minimum de coopération est nécessaire entre les parties prenantes notamment en termes de gouvernance et de répartition des tâches. Au final, la dimension collective de l'organisation repose sur un équilibre fragile.

### **2.3.3 Vers l'émergence de formes d'entrepreneuriat collectif au sein des associations**

Dans les parties précédentes, nous avons montré que l'entrepreneuriat social a permis l'introduction de nouvelles normes au sein du secteur associatif. Les modes de gestion ont évolué. Les subventions accordées par les pouvoirs publics sont le plus souvent allouées sur une base contractuelle. L'entrepreneuriat social aborde aussi les associations en termes d'indépendance et d'hybridation. Cependant, le caractère collectif ainsi que la dimension militante ne sont pas suffisamment pris en compte.

La deuxième approche fournie par la littérature concerne l'entrepreneuriat collectif en termes de création et de développement d'un projet. Différentes études montrent que les créateurs d'entreprise peuvent être animés par des motivations autres que la seule recherche de profit. En référence au modèle entrepreneurial de Verstraete (2003), Boncler et al. (2006, p.8) estiment que l'on peut parler d'équipe entrepreneuriale lorsque les individus impulsent ensemble une organisation avec laquelle ils sont dans une relation symbiotique. Dans cette relation, il ne s'agit pas seulement d'une adhésion mais d'une participation à la construction



des valeurs. L'entrepreneuriat collectif suppose un fonctionnement démocratique et la mise en place d'un regroupement d'individus.

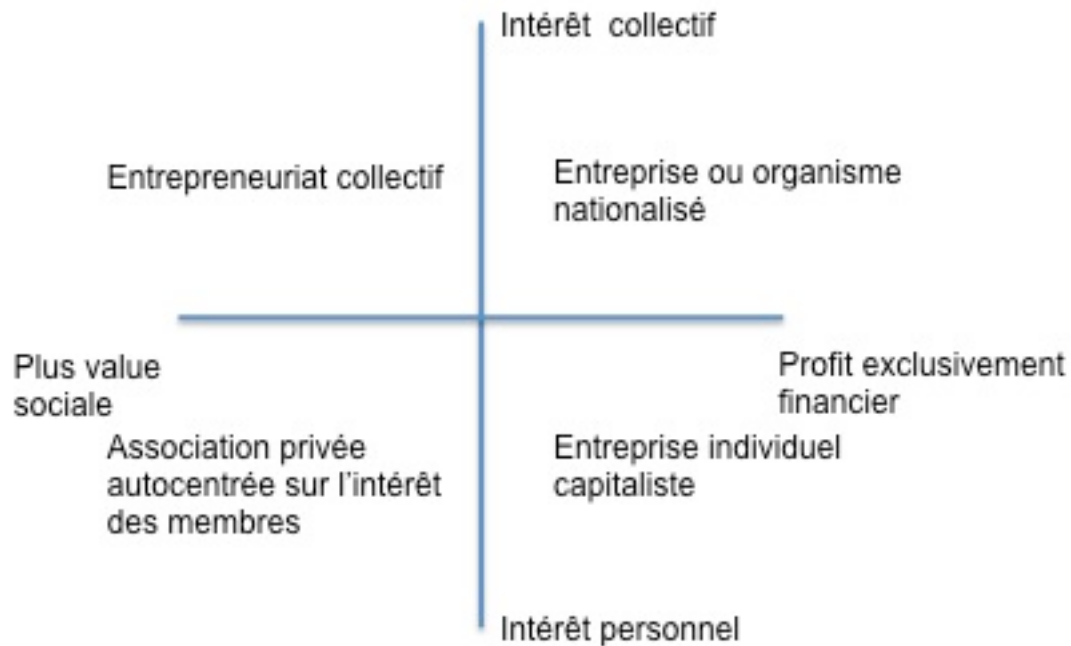
L'entrepreneuriat dans les associations peut être envisagé en termes d'innovation tant au niveau de l'organisation qu'au niveau de la production de biens et de services, de façon à mobiliser l'action collective et à introduire des changements sociaux (Valéau et al., 2004, p.10) alors que l'entrepreneuriat évoque initialement la prise de risque et le profit. Draperi (2003) estime que l'utilité sociale ainsi que le multi sociétariat ne sont pas des handicaps mais plutôt un atout dans la vie démocratique d'une entreprise. Les comportements entrepreneuriaux ne s'inscrivent donc pas forcément dans ces cadres de référence. Valéau (2001) évoque le terme d'entreprises « non seulement lucratives ». Pour Boncler (2006, p.60), entreprendre dans le secteur de l'économie sociale, c'est d'abord « *s'engager dans une démarche caractérisée par des valeurs et une éthique et donc un souci de répondre à des besoins collectifs, une volonté d'instaurer une conduite interne démocratique (...), une absence d'enrichissement financier, une accessibilité du plus grand nombre au service, la création d'emplois pérennes...* ».

Le contexte économique et social a favorisé l'émergence d'« *initiatives entreprenantes* » (par l'intermédiaire d'entreprises d'insertion, de régies de quartier, etc.) qui ont amené des organisations ayant une vocation sociale à s'engager dans le champ économique. Ces initiatives se positionnent dans le champ de l'économie sociale (Nogues, 2003, p.34). Pour Valéau (2003, p.9), en l'absence de but lucratif, « *les associations ont souvent à arbitrer entre des attentes fort différentes* ». En étudiant chacun des arbitrages possibles, Valéau (2003) montre que le projet « *contribue à des gestions plus délibérées et cohérentes* ». Ce projet est la base de toute association et « *fonde une intention large et ambitieuse, une intention capable de guider durablement l'action* » (Valéau 2003, p.17). Une dynamique collective se crée autour du projet. Laville et Sainsaulieu (1997, p.21) en arrivent à la même conclusion : « *la valeur centrale du milieu associatif est de se constituer en mouvement d'action collective autour d'un projet, de buts et d'objectifs pour lesquels on se réunit et on s'engage* ». Dans cette perspective, une association se présente sous la forme d'une organisation de type privé avec un intérêt collectif.

Au final, il apparaît que l'association peut entreprendre à travers des schémas tels qu'ils ont été définis par le réseau EMES. Par exemple, les politiques publiques peuvent prendre forme par l'intermédiaire d'un projet associatif. Les entrepreneurs sociaux peuvent aussi innover grâce à de nouvelles activités. Par ailleurs, la professionnalisation du secteur associatif conduit les individus à privilégier cette forme d'entrepreneuriat. Depuis environ une dizaine d'années, de nouveaux fondements théoriques revisitent le secteur des ESS. Une voie prometteuse pour l'association en termes de performance économique et sociale émerge alors à travers une démarche d'entrepreneuriat collectif, intégrant l'ensemble des parties prenantes. *« L'entrepreneuriat collectif peut dépasser les frontières de l'entité pour impliquer certaines parties prenantes dans la concrétisation du phénomène impulsé par un ou plusieurs acteurs considérés comme les entrepreneurs, ces derniers étant parfois incités à passer à l'acte par différents moyens »* (Boncler et al., 2006, p.10).

Les associations sont ainsi présentées comme le résultat d'un processus collectif. Cette dimension collective de l'entrepreneuriat associatif est aussi un prérequis juridique car la loi de 1901 demande au moins deux individus lors de la création d'une association (Boncler & Valéau, 2010, p.105). Un mouvement entrepreneurial associatif se définit donc *comme un groupe d'individus partageant des valeurs et un projet commun, s'associant dans un but de création de valeur collective et misant sur un fonctionnement démocratique*. Elle est le résultat d'une combinaison entre un fonctionnement entrepreneurial et un regroupement de personnes (Lévesque, 2002).

L'entrepreneuriat collectif, qui est un objet de recherche peu étudié, peut se déployer sous de multiples formes : certaines associations montrent un réel désir d'entreprendre, tout en poursuivant un projet collectif. Une association peut donc s'inscrire dans une démarche entrepreneuriale, tout en ayant des caractéristiques idiosyncrasiques. Il s'agit de concilier aussi bien une identité économique et sociale, un esprit d'entreprise et un esprit de solidarité sociale. L'association peut en tant qu'« entreprise associative » occuper une place unique dans le champ économique : être efficace dans une économie de marché tout en ayant une approche sociale. Ce n'est pas sans risque. Dans les années 80, face à la concurrence et à des financeurs de plus en plus exigeants, certaines associations ont été critiquées en adoptant une forme plus gestionnaire, c'est-à-dire en privilégiant le militantisme au profit de l'efficacité. Il s'agit ici de chercher une gestion plus adaptée (Valéau, 2003).



**Figure 6 : Positionnement de l'entrepreneuriat collectif**

(Boncler, 2003, p.60)

« Entreprendre » dans une association, c'est donc d'abord s'engager dans un projet, pour des valeurs, dans un désir de répondre à des besoins collectifs, tout en mettant en place un processus de décision démocratique, sans enrichissement personnel et avec la création d'emplois. De façon générale, les projets associatifs sont le fait de plusieurs individus travaillant en collaboration avec des institutions publiques ou des bénévoles. Toute démarche entrepreneuriale suppose l'existence d'un collectif dans la réalisation du projet. L'environnement culturel ou politique semble propice à l'émergence de projets d'entrepreneuriat social répondant à un besoin collectif évident. Dans une configuration entrepreneuriale, des individus peuvent se réunir afin d'atteindre un projet commun. Un entrepreneuriat collectif peut à terme satisfaire de nouveaux besoins en élargissant le champ des initiatives associatives.

Le principal défi est la combinaison entre une approche entrepreneuriale faite d'innovation et le respect des normes sociales et démocratiques du secteur associatif. Ces deux approches de la littérature correspondent à deux registres possibles de performances mais potentiellement contradictoires. Laville et Glémain (2010) décrit les oppositions entre les tenants de la gestion

et les militants pour qui les modèles de gestion en provenance de l'entreprise peuvent nuire à l'association.

L'acte entrepreneurial peut être le fait d'un ensemble d'individus. Ce faisant, nous faisons l'hypothèse que l'équipe entrepreneuriale permet de faire le lien entre l'entrepreneuriat social et l'action collective au sein de l'association. Cette notion permet de passer d'une vision entrepreneuriale simple à une vision partagée. Il s'agit ici d'être capable d'assurer une dimension collective en associant les parties prenantes au projet avec une mise en tension permanente entre les performances économiques et sociales.

## Conclusion

---

Nous avons effectué dans ce chapitre une revue théorique des principales recherches sur l'entrepreneuriat. Il apparaît que le champ de recherche en entrepreneuriat ne fait pas l'unanimité sur son contenu tant il renvoie à des situations hétérogènes. Néanmoins, certaines grandes approches conceptuelles permettent de mieux cerner le phénomène. L'entrepreneuriat peut correspondre à la création d'entreprise, à la concrétisation d'opportunités, au développement d'activités nouvelles ou à la création de valeur. Il ressort aussi que l'entrepreneur constitue le principal acteur du phénomène entrepreneurial. Plusieurs auteurs se sont intéressés aux caractéristiques psychologiques, sociologiques et managériales de l'entrepreneur sans pour autant réussir à établir un profil type. Nous avons également présenté la notion de vision. La littérature montre l'importance de la vision au sein de toute organisation.

Nous avons ensuite clarifié les contours de l'entrepreneuriat social. La non satisfaction de certaines demandes par l'Etat ou encore l'apparition de nouveaux besoins collectifs ont fait émerger des formes d'organisation différentes et agissant au profit de l'intérêt général. Cet essor a amené une nouvelle figure de l'entrepreneur : l'entrepreneur social. A l'instar de ce qui se fait au sein d'une entreprise classique, l'entrepreneur social « *semble déployer les mêmes compétences, à l'exception de la faculté de distribuer des bénéfices monétaires* » (OCDE, 1998, p.130)<sup>18</sup>. A travers les travaux de Grimes (2010), nous montrons que l'entrepreneuriat social peut être considéré comme une vision possible du développement de l'association, centrée sur la mesure et l'amélioration de la performance. Ce mode de fonctionnement permet également la construction d'une identité propre.

Enfin, à partir d'une critique de l'entrepreneuriat social, nous avons fait émerger la notion d'entrepreneuriat collectif. L'entrepreneuriat social recouvre une tradition spécifiquement anglo-saxonne et paraît plus entrepreneurial que social. Il repose sur un équilibre très instable car il existe une contradiction native entre le marché et le social. Le profit et l'absence de collectif sont les principaux reproches effectués. Par ailleurs, le mythe de l'entrepreneur

---

<sup>18</sup> OCDE, Stimuler l'esprit d'entreprise, Paris, 1998.

solitaire est remis en question par nombre d'auteurs, s'intéressant à la thématique de l'équipe entrepreneuriale. Plusieurs travaux (Teal & Hofer, 2003 ; Reich, 1987) montrent que l'effort collectif amène à de meilleurs résultats. Le partage collectif des risques et des résultats donne des capacités uniques d'innovation notamment pour répondre à certains besoins sociaux. Pour l'entrepreneur, son action n'a de sens qu'à travers un collectif qui va permettre le développement de l'association. Au sein des associations, ce collectif est constitué d'un noyau stable, l'équipe entrepreneuriale, composée aussi bien de salariés que de bénévoles.

Nous proposons dans le chapitre suivant une revue de la littérature sur la notion de représentation individuelle et collective. Pour Filion (2008), les représentations entrepreneuriales constituent un champ d'étude en émergence qui pourrait amener à des contributions significatives dans la conceptualisation théorique en entrepreneuriat. L'étude des représentations apporte de nouvelles perspectives afin de mieux comprendre l'acte entrepreneurial à partir d'une meilleure connaissance de la pensée qui le précède.

Nous introduisons une dimension épistémologique forte qui fait défaut aux théories sur l'entrepreneuriat social et sur celles consacrées aux associations. Ces deux courants présentent chacun une limite dans la prise en charge de l'objet étudié. L'entrepreneuriat social ne tient pas compte de la dimension militante alors que les théories sur le secteur non lucratif ne s'intéressent pas à la dimension entrepreneuriale. Notre objectif est d'interroger les représentations implicites de l'entrepreneur et les dynamiques collectives dans le secteur associatif. La nature des motivations des entrepreneurs dans l'économie sociale et solidaire sert souvent de justification à la création d'une organisation.

## **Chapitre 3 : Approche psychosociologique de l'entrepreneuriat en association**

---

Dans le chapitre 1, nous avons relié la dimension politique à la gestion. Nous sommes partis des travaux de Valéau (2003) qui intègrent la gouvernance en termes de décisions. Cependant, cette approche ne tient pas compte du collectif associatif. Nous avons montré que les performances gestionnaires sont d'abord le fait de compromis et d'arbitrages entre les acteurs. La dimension politique constitue un pivot essentiel au sein des associations, dans la mesure où elle permet d'ajuster les fonctionnements sociaux et économiques en fonction d'un projet auxquels de multiples parties prenantes peuvent participer. Dans le chapitre 2, nous avons montré que l'entrepreneuriat social initiait une relecture intéressante mais partielle des associations en termes d'entrepreneuriat. L'entrepreneuriat social réduit la dimension sociale de l'association à sa finalité. Revenant à la littérature classique sur le sujet, nous avons ancré notre approche en termes d'identification d'opportunité et d'acquisition de ressources dans le cadre d'une action organisationnelle au service d'une vision, en élargissant le propos des approches collectives encore peu étudiées.

Ce troisième chapitre complète ces deux approches en les restituant dans un cadre théorique d'inspiration constructiviste à la fois plus large et plus profond : un cadre de références psycho-cognitifs et psychosociologiques consistant à identifier ce qu'est une vision en termes de représentations, les liens entre ces dernières et l'action, et le passage à une dimension collective. Pour prendre en charge et conjuguer les deux théories, nous allons aborder la question psychosociale, entre représentation, enactment, pensée et action. D'un point de vue épistémologique, un reproche peut être fait à ces deux courants qui considèrent que la pensée précède l'action. Dans les différentes théories que nous allons présenter, il ne s'agit pas simplement d'une causalité mais d'une boucle de rétroaction à un niveau individuel et collectif (Festinger, 1957 ; Weick, 1995 ; Beauvois & Joule, 1998 ; Lauriol, 1998 ; Cossette, 2004). C'est la vision collective qui va donner un esprit, un contenu à l'action qui se crée

chemin faisant. La vision partagée est tout autant un point de départ qu'un point d'arrivée. Nous nous situons dans un processus.

Dans ce troisième chapitre, nous abordons la vision en termes de représentation suivant une approche sociocognitive. Cette notion de représentation est, selon nous, à l'intersection des trois champs que nous avons évoqués : entrepreneuriat, action collective et valeur. Nous étudions le processus de construction d'une représentation. Nous montrons que la confrontation de deux points de vue différents concernant l'association amène à l'émergence de processus de « mise en acte » et de « rétention ». De nombreux travaux ont été effectués sur le partage des valeurs et de représentations (Ehlinger, 1998 ; Allard-Poesi, 2003). Ces éléments semblent constituer un élément de cohésion. Le partage de représentation apparaît au centre de processus tels que l'apprentissage organisationnel, la prise de décision ou encore le développement d'une culture organisationnelle commune faite de croyances et de connaissances communes. Une représentation est une vision du monde fonctionnant comme un système d'interprétation de la réalité. Elle permet d'orienter les actions de l'individu. Dans certains cas, ces représentations peuvent devenir un cadre de référence pour l'action.

Dans une première partie, nous commençons d'abord par préciser la notion de représentation. Ce terme, qui provient de la psychologie cognitive, fait référence à l'ensemble des mécanismes cognitifs (croyance, opinions, idées, etc.) mis en jeu. Un certain nombre de travaux concerne la nature et les formes de la représentation cognitive (Denis & Dubois, 1976 ; Ehlinger, 1998). Ces recherches s'inscrivent dans une démarche interprétative de l'organisation. Nous verrons ainsi qu'une représentation peut être le résultat d'un processus continu susceptible d'expliquer la réalité. Ce faisant, nous adoptons une démarche épistémologique décrivant la nature constructiviste des représentations (Piaget, 1971). Enfin, nous élargissons notre recherche à la notion de représentation sociale (Moscovici, 1976 ; Abric, 1994). Des définitions tenant compte de la dimension sociale du concept sont proposées. Les individus sont définis par des caractéristiques (valeurs, normes, etc.) qui leur sont propres.

Dans une deuxième partie, nous étudions la notion de représentation collective. Durkheim, en 1895, est le premier à avoir mis en évidence l'existence des représentations collectives. Nous commençons d'abord par étudier le passage de la représentation à l'action. La représentation



constitue une intention qui va précéder l'action (Lauriol, 1998). Et inversement, le passage de l'action à la représentation est aussi étudié. A partir des théories consacrées à la dissonance cognitive (Festinger, 1957), nous montrons que les actes peuvent également modifier les représentations.

Dans une troisième partie, nous présentons la notion de construction du sens et le concept d'enactment (Weick, 1979, 1995). Les interactions entre les membres de l'organisation permettent de construire du sens et de mettre en scène la réalité. La construction d'un sens commun constitue un élément de cohésion important au sein de l'association. Il s'agit de la représentation que les individus possèdent de leur propre organisation. La construction du sens permet ainsi d'avoir une vision prédictive du monde et donc de le rendre gérable pour l'individu. L'enactment constitue une phase importante de ce processus interactif. La construction du sens devient alors une réalité par des modes d'apprentissage collectif.

Notre cadre théorique sur les représentations se base en grande partie sur les travaux de Weick (1979, 1995). Une vision constructiviste de l'organisation est proposée. Les interactions entre les individus permettent la construction d'une pensée collective. Weick introduit la notion de construction du sens. Il s'agit d'un processus continu d'élaboration du sens dont la pensée et l'action doivent se comprendre dans la récursivité. Plusieurs processus sont ici mis en œuvre : l'enactment (construction d'une réalité par les acteurs organisationnels) et la rétention (capacité des individus à relier des expériences vécues à des problématiques existantes). Nous présentons dans ce chapitre les bases des théories sur l'engagement (Beauvois & Joule, 1998). Les travaux de Weick nous permettent de relier les rapports étroits entre la représentation et l'action. Mais, nous retrouvons aussi cet élément suivant lequel les comportements renforcent les représentations dans les théories de l'engagement. Nous utilisons également les travaux de Festinger (1957). L'activité cognitive, à travers des processus de dissonance, permettrait de maintenir une cohérence entre les croyances et les actes. Ces travaux ont par la suite été repris par Kiesler (1971) et Salancik (1977) qui ont montré que les comportements peuvent avoir un effet important sur les opinions et les attitudes. Ce faisant, nous montrons dans ce chapitre comment des visions se forment suivant un cycle d'apprentissage et de façonnement mutuel à travers des ajustements permanents entre la représentation et la réalité avec des boucles de rétroaction permettant à la vision peut évoluer.

### **3.1 Définitions des représentations**

Dans cette partie, nous donnons quelques points de repères sur la notion de représentation. Ce concept, hétérogène et polysémique, se trouve au carrefour de plusieurs disciplines (sociologie, histoire, psychologie, etc.). Pour Ehlinger (1998), deux sens principaux peuvent être retenus. Dans une première acception, les représentations peuvent faire référence à un « *processus de compréhension activé dans un contexte donné* ». Elles sont « *élaborées dans le cadre de tâches spécifiques* » résultant « *d'activités de construction d'interprétations* ». Dans la plupart des cas, ces représentations disparaissent lorsque cette tâche est réalisée. Dans certains cas, elles peuvent être permanentes. Il s'agit de la deuxième acception où les représentations désignent « *les connaissances ou croyances stockées en mémoire et leur organisation* ». On parle alors de « *mémoire générale* » permanente.

Dans une première partie, nous abordons la nature cognitive de la représentation individuelle. Les notions de représentation sont souvent étudiées suivant une perspective cognitive (Barel, 1989 ; Denis & Dubois, 1976 ; Valéau, 1997). Lorsqu'un individu effectue une représentation de son environnement, un certain nombre de structures mentales, correspondant à un niveau de réalité difficilement accessible par une observation directe, sont mises en évidence. Ce faisant, nous verrons la place des représentations dans le processus cognitif.

Dans une deuxième partie, nous présentons notre position épistémologique. Aborder la cognition nous oblige à préciser nos choix en termes de paradigme. Les représentations ont un caractère constructiviste. Nous montrons qu'une représentation peut être le résultat d'une construction individuelle susceptible d'expliquer la réalité (Le Moigne, 1995 ; Bouchikhi, 1995). Ainsi, la connaissance est un processus continu qui émerge à travers les interactions entre le sujet et les objets à étudier (Piaget, 1967).

Dans une troisième partie, nous abordons le caractère social des représentations. Les représentations sociales sont élaborées au cours de processus d'échanges et d'interactions entre les acteurs sociaux (Doise, 1989 ; Abric, 1994). A partir des travaux de Durkheim, Moscovici (1961) a posé les bases théoriques concernant les représentations sociales. Il s'agit de comprendre et d'analyser les processus d'interactions individuels à l'intérieur d'un

groupe. Ainsi, un lien pourra être établi avec l'émergence de représentations partagées au sein de toute organisation.

### 3.1.1 Dimensions cognitives de la représentation

De nombreux travaux ont analysé les mécanismes cognitifs permettant, à un individu en situation, d'effectuer une représentation de son environnement et sur la manière dont il organise le monde qui l'entoure (Ehlinger, 1998). Ce processus cognitif se base sur une évaluation personnelle de l'individu en fonction de son expérience, de ses valeurs, etc. Il existe différentes manières d'appréhender le réel. Les études sur la cognition se fondent sur un corpus théorique hétéroclite. L'idée de base de ces théories est que « *le comportement intelligent présuppose la faculté de représenter le monde d'une certaine façon* » (Varela, 1989, p.37). La fonction cognitive permet de simplifier et d'ordonner le réel suivant une perspective opératoire. Pour Barel (1989)<sup>19</sup>, « *l'individu ne peut entrer en relation avec le monde qui l'entoure que par le biais de représentations* ».

Les représentations, qu'elles soient individuelles ou collectives, constituent une des bases des études sur la cognition. Elles sont présentes dans chacun des actes effectués par un individu. Elles reflètent un modèle d'organisation des connaissances qui est propre à chacun. Présentant un caractère essentiellement subjectif, les représentations au sein d'une organisation sont façonnées au fil de situations plus ou moins partagées. Le contenu d'une représentation est varié, soulignant la complexité d'une notion pouvant recouvrir aussi bien une opinion, des croyances, des métaphores ou encore des images. On parle alors de structures mentales de l'individu. Ainsi, Denis et Dubois (1976, p.545) définissent une représentation cognitive comme celui « *d'une description des formes sous lesquelles la connaissance que les individus ont du monde se trouve inscrite au plan de leurs structures mentales* ». Ce faisant, chaque individu dispose d'un stock minimum et stable d'informations « *décrit tantôt en termes de structures, tantôt d'unités mnésiques, etc.* ». Nous revenons à notre deuxième acception de la représentation. Un certain nombre de processus comme l'activation opère dans cette mémoire générale permanente (Denis & Dubois, 1976).

---

<sup>19</sup> BAREL Y. (1989), « Le paradoxe dix ans après », Presses Universitaires de Grenoble, 1989, cité par Valéau (1997).

Un premier courant de recherche regroupe les approches cognitives en termes de système de traitement de l'information (Walsh, 1995). Les structures cognitives telles que les schémas mentaux ou encore les cartes causales constituent les principaux supports de toute activité cognitive. Pour Lauriol (1998), les réflexions concernant les approches cognitives étudient principalement les structures cognitives et les processus cognitifs mis en œuvre. Ces structures cognitives concernent « *l'agencement de supports cognitifs (...) qui organisent et supportent la perception du monde environnant, permettant ainsi de se le représenter d'une certaine façon et donc d'y agir* » (Lauriol, 1998, p.52). Les processus cognitifs permettent un traitement de l'information et une production de connaissances « *à partir de procédures d'inférences, d'attribution de causalités, de computation (...) qui construisent ainsi des heuristiques permettant de traiter des problèmes* ». Pour Lauriol (1998), les représentations faites par l'individu permettent l'articulation entre les structures et les processus cognitifs. Un deuxième courant de la recherche étudie le poids de la cognition au sein des organisations : la cognition « *constitue l'élément central permettant d'assurer la convergence de l'action stratégique et organisationnelle* » (Lauriol, 1998). Les structures cognitives sont principalement constituées de systèmes de croyances et de structures organisationnelles.

Piaget (1971) considère une représentation comme la combinaison de significations et de perceptions, constituant l'univers d'un individu. Les représentations sont ainsi le résultat d'activités inconscientes : « *l'inconscient cognitif consiste en un ensemble de structures et de fonctionnements ignorés du sujet sauf dans leurs résultats* » (Piaget, 1971). Dans ce cadre, une représentation émerge par un processus d'objectivation d'un contenu. Ces jeux de perceptions permettent de donner à toute représentation un caractère essentiellement cognitif. Une représentation est à la fois sélective (constituée d'une image de la réalité qui peut parfois omettre certains aspects) et subjective (reflétant les intérêts d'un individu). Par ailleurs, les perceptions d'un individu sont structurées et constituent une vision du monde qui lui est propre. Elles sont déterminées par sa place dans la société, sa culture, etc. La personne n'a pas forcément conscience de ses propres représentations. Elles peuvent ainsi exister sous formes de systèmes ayant des liens d'interdépendance. Des interactions entre le sujet et l'objet permettent la construction de ses structures cognitives. Cette adaptation peut s'effectuer de deux manières (Piaget, 1968) :

- l'assimilation : l'individu produit des connaissances, en provenance d'une réalité extérieure, par un processus d'assimilation des objets à sa structure cognitive. La personne interprète de nouveaux événements à partir de schèmes existants. Ce processus est d'autant plus essentiel pour Piaget (1968, p.60) que « *la fonction essentielle qui conduit à la formation des structures est celle de l'assimilation* ».
- l'accommodation : il s'agit du processus inverse. La structure cognitive de l'individu est modifiée afin de tenir compte d'un nouvel objet.

Ce processus continu d'autorégulation entre assimilation et accommodation permettant l'adaptation de l'individu à son environnement est appelé « équilibration ».

Au final, une représentation se définit comme une formalisation plus ou moins consciente d'une expérience vécue et par des processus d'apprentissage continu. Cette formalisation est constituée de perceptions et de significations, etc. La compréhension d'un individu passerait ainsi par celle de sa structure cognitive. Ce faisant, nous soulignons le caractère subjectif et individuel du processus de construction d'une vision partagée au sein d'une organisation. De nouvelles perspectives sont proposées par l'étude des représentations et notamment celle concernant les représentations entrepreneuriales en offrant une meilleure compréhension de la pensée précédant l'action.

### **3.1.2 Epistémologie des représentations**

Nous présentons dans cette partie les paradigmes constructivistes et positivistes. Les théories constructivistes postulent que la réalité se construit à partir d'une interaction entre la personne qui observe et l'objet observé, alors les théories positivistes montrent qu'il existe une réalité objective du monde observé. Après une présentation des deux concepts, nous adoptons un positionnement épistémologique constructiviste en admettant la nature des réalités interrogées par notre recherche.

Le constructivisme (ou structuralisme) s'inscrit dans une négation de l'hypothèse ontologique. Ce concept d'ontologie est constitué de deux racines grecques : « onta » (les choses qui existent) et « logos » (le discours raisonné). Pour rappel, l'hypothèse ontologique, qui renvoie à la nature du réel (et donc potentiellement connaissable), est associée aux

principes du positivisme (dont les principaux auteurs sont Popper, Comte et Durkheim). Le positivisme, né au 19<sup>ème</sup> siècle dans le but de se démarquer de certains principes moraux et religieux, repose sur une conception matérialiste. Pour Comte (1830)<sup>20</sup>, « *le caractère fondamental de la philosophie positive est de regarder tous les phénomènes comme assujettis à des lois naturelles invariables dont la découverte précise et la réduction au moindre nombre possible sont les buts de tous nos efforts* ». On postule l'existence d'une réalité supposée indépendante et extérieure de celui qui l'observe. La réalité a une existence qui lui est propre. Des lois objectives et indépendantes du sujet existent et permettent de vérifier si l'observateur se rapproche ou s'éloigne de la vérité (c'est-à-dire si une définition est vérifiable ou pas). L'objectif du chercheur est de découvrir ces lois objectives. Toute connaissance produite par la science implique donc obligatoirement une ontologie, c'est-à-dire une connaissance sur la réalité, permettant de décrire la nature des choses. Les connaissances positivistes s'appuient également sur un axiome déterministe (ou principe de causalité). S'exprimant par une forme de causalisme, chaque forme de la réalité est le produit d'une cause initiale. Le Moigne (1995, p.21) décrit l'axiome déterministe : « *Il existe quelque forme de détermination interne propre à la réalité connaissable, susceptible d'être connue* ».

Le présupposé ontologique et déterministe est remplacé dans le paradigme constructiviste par une hypothèse phénoménologique (ou interactionniste). La réalité n'existe pas en tant que telle. Elle est le résultat d'une construction individuelle susceptible d'expliquer la réalité. Par exemple, une grande partie des travaux portant sur l'apprentissage de la connaissance ont un fondement constructiviste. Le réel n'est pas connaissable et la nature interactionnelle de la connaissance est décrite. L'observation est en interaction avec l'objet étudié. Afin d'appréhender le monde qui l'entoure, le chercheur s'appuie principalement sur la représentation des acteurs car il n'est pas en mesure d'arriver à une connaissance ontologique de la réalité. Les individus ne perçoivent le réel qu'à travers leur propre interprétation qui est un construit. En effet, la connaissance, qui se construit par une interaction entre l'objet et le sujet, est le résultat d'un processus continu qui est le fait de son expérience. La connaissance se veut subjective et contextuelle. L'analyse des processus d'interprétation mise en œuvre, permettrait une meilleure compréhension des procédures par lesquelles les individus interprètent de façon continue leur environnement. Pour Le Moigne (1995, p.71), « *le sujet ne connaît pas de "choses en soi" (hypothèse ontologique) mais il connaît l'acte par lequel il*

---

<sup>20</sup> COMTE A. (1830), *Cours de Philosophie positive*, 1<sup>ère</sup> leçon, Vol.1.

*perçoit l'interaction entre les choses* ». L'épistémologie constructive permet de « *concevoir le réel construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective* » (Le Moigne, 1995, p.72). L'épistémologie constructiviste repose aussi sur une hypothèse téléologique où l'on tient compte de l'intention du sujet par rapport à l'objet étudié.

Les différences entre les postulats constructivistes et positivistes peuvent être étudiées à travers trois questions portant sur la légitimité des connaissances :

- La question gnoséologique qui étudie la nature de la connaissance, ses fondements, ainsi que son statut ;
- La question méthodologique qui porte sur la façon dont la connaissance est constituée ;
- La question éthique qui examine comment établir la valeur d'une connaissance.

Concernant les principes méthodologiques, le paradigme positiviste met en avant le principe de modélisation analytique (il s'agit de diviser un phénomène complexe en plusieurs phénomènes élémentaires afin de mieux les comprendre et de les étudier scientifiquement) et le principe de raison suffisante comme « *n'autorisant qu'un mode très spécifique de raisonnement formel portant sur des énoncés décrivant la connaissance, celui de la logique déductive* » (Le Moigne, 1995, p.31). Il s'agit de mettre en évidence des relations de cause à effet. Par opposition, l'épistémologie constructiviste se fonde sur le principe de modélisation systémique (on modélise ce qui est compliqué en analysant les systèmes de façon globale) et sur le principe d'action intelligente (« *le processus cognitif par lequel l'esprit construit une représentation de la dissonance qu'il perçoit entre ses comportements et ses projets* » (Le Moigne, 1995, p.83)).

Le tableau suivant compare le positionnement des paradigmes positivistes et constructivistes :

**Tableau 12 : Positionnement des paradigmes positivistes et constructivistes**

	<b>Postulats de départ</b>	<b>Méthodologie</b>
<b>Épistémologie positiviste</b>	Hypothèse ontologique Hypothèse déterministe	Principe de modélisation analytique Principe de raison suffisante

<b>Épistémologie constructiviste</b>	Hypothèse phénoménologique	Principe de modélisation systémique
	Hypothèse téléologique	Principe d'action intelligente

Notre positionnement épistémologique est constructiviste. La représentation des organisations est différente d'un paradigme à l'autre. Suivant l'approche constructiviste, l'organisation est un ensemble toujours en cours. La relation entre l'individu et son travail est le résultat de processus d'interprétations, mais pas uniquement de normes. Pour Bouchikhi (1995, p.380), l'approche constructiviste définit « *une organisation comme un espace social travaillé en permanence par des processus de structuration* ». Ces processus sont ensuite « *entretenus par un mouvement dialectique entre les traits structurels d'une organisation et des comportements de ses membres* ». C'est ainsi que la performance d'une organisation dépend en grande partie de « *la nature des actions / interactions quotidiennes qui s'y déroulent* » (Bouchikhi, 1995, p.379). Afin de comprendre l'origine de ce processus d'actions / interactions, il est nécessaire de revenir au processus de structuration et d'étudier « *la nature dialectique entre les traits structurels d'une organisation et les actes quotidiens de ses membres* ». Dans cette perspective, Bouchikhi (1995) considère que les traits structurels constituent la connaissance. Ils émergent et se reproduisent à travers un processus d'interactions entre les individus.

Dans une approche constructiviste, Piaget (1967) remplace la notion de vérité ontologique par celle de la praticabilité de la connaissance. Pour Wacheux et Roussel (2005, p.42), l'identité organisationnelle est « *une notion socialement et symboliquement construite destinée à donner du sens à l'expérience* ». C'est ainsi que les perceptions de l'identité de l'organisation n'existent pas en tant que telles, elles sont des représentations, c'est-à-dire le « *résultat d'une construction sociale de la réalité de l'organisation* ». Le constructivisme peut être ainsi vu comme une théorie de l'apprentissage. Lorsque des conflits apparaissent au sein d'une organisation, des nouveaux schémas, mieux adaptés à la situation, peuvent émerger. La connaissance devient inséparable de l'organisation. Pour Piaget (1967), l'interaction entre un individu et les objets qui l'entourent permet la construction de connaissances. Un processus d'adaptation reste indispensable : « *l'organisation est indissociable de l'adaptation, puisqu'un système organisé est ouvert sur le milieu et que son fonctionnement suppose des échanges avec l'extérieur dont la stabilité définit son caractère adapté* » (Piaget, 1967, p.200).



Nous avons observé dans cette partie, la nature constructiviste des représentations. Ce caractère constructiviste est principalement dû à la nature de la réalité questionnée, c'est-à-dire la construction de représentations individuelles d'abord puis collectives ensuite. Nous admettons ainsi l'existence d'une réalité qui est construite par l'individu. La représentation devient productrice d'une réalité. La compréhension d'un phénomène passe donc par l'analyse de la représentation des acteurs impliqués. Ce faisant, les conséquences en termes de méthodologie pour notre recherche n'en sont pas moins importantes. Nous le verrons dans le chapitre consacré à la méthodologie où cette réflexion épistémologique se prolonge.

### **3.1.3 Représentations sociales et collectives au sein des associations**

Nous avons observé dans les parties précédentes qu'un nombre important de travaux s'inscrivent dans une approche interprétative. Ces recherches soulignent les processus cognitifs mis en œuvre. Dans cette partie, nous effectuons une approche sociale des représentations. Le partage social des cognitions constitue une autre des grandes directions des travaux consacrés à la psychologie cognitive (Ehlinger, 1998). Nous montrons l'importance des représentations sociales au sein de toute organisation, amenant les individus à communiquer et à partager des informations entre eux.

Plusieurs auteurs (Abric, Moscovici, Jodelet, Herzlich, Kaes, etc.) ont proposé des définitions tenant compte de la dimension sociale du concept de représentation. Les théories concernant les représentations sociales supposent qu'une réalité objective n'existe pas en tant que telle. Elle est représentée par les individus en fonction de caractéristiques qui leur sont propres comme des valeurs, des normes ou encore des conditions sociales à l'origine de sa construction. Abric (1996, p.11) définit une représentation sociale comme « *un ensemble organisé et hiérarchisé des jugements, des attitudes et des informations qu'un groupe social élabore à propos d'un objet* ». Pour l'auteur, une représentation sociale se structure autour de deux éléments dont la nature et la fonction sont bien distinctes :

- Le noyau central : composé d'éléments stables, rigides et non négociables, le noyau central forme le cœur de la représentation et est ancré dans un système de valeurs : « *En ce sens, il est fortement marqué par la mémoire collective du groupe et par le*

*système de normes auquel il se réfère. Il constitue la base commune, consensuelle de la représentation...il est stable, il est cohérent...résistant au changement...et assure la permanence de la représentation* » (Abric, 1994a, p.78). Pour Abric (1994), le noyau central possède trois fonctions : une fonction génératrice de sens, une fonction organisatrice et une fonction stabilisatrice.

- Le système périphérique : des éléments négociables et souples s'ajoutent au noyau central. Le système périphérique effectue une sorte de tampon avec le monde qui nous entoure. Il permet à l'individu de s'adapter à un contexte particulier à partir de « *variations individuelles liées à l'histoire propre, à ses expériences personnelles, à son vécu...* » (Abric, 1994a, p.81). Abric considère le système périphérique comme « *un mécanisme visant à protéger la signification centrale de la représentation* » (p.79).

Une représentation sociale devient une « *forme de connaissance socialement élaborée et partagée* » qui constitue « *un guide pour l'action* » et « *oriente les actions et les relations sociales* » (Abric, 1994, p.13). Elle se caractérise d'une part par un aspect cognitif (en étant liée à un sujet) et d'autre part par un aspect social (car déterminée par le contexte social de l'individu). D'après la théorie du noyau d'Abric, les individus appartenant à un même groupe social sont capables, par le partage d'un noyau commun, d'établir des relations sociales qui sont durables. Pour Moscovici (1976), la représentation se fonde sur deux processus : un processus perceptif (l'objet de la représentation est saisi et enregistré) et un processus conceptuel (qui permet d'organiser ce qui est perçu par l'individu). L'auteur propose trois dimensions à la notion de représentation : une dimension structurale (manière dont les objets sont organisés), une dimension attitudinale (position d'évaluation vis-à-vis de l'objet de la représentation) et une dimension informative (niveau d'information que possède un individu à propos d'un objet au sein de son groupe d'appartenance).

Pour Doise (1989), lorsqu'une représentation émerge, deux processus distincts et opérant en synergie sont mis en action :

- L'objectivation : ce processus a pour objectif de transformer ce qui est abstrait en concret en lui attribuant ensuite une fonction : « *elle rend concret ce qui est abstrait, change le relationnel du savoir scientifique en image d'une chose* » (Doise, 1989,

p.224). Elle se déroule en plusieurs phases : la sélection (un tri d'informations est effectué afin de sélectionner et décontextualiser les éléments constituant l'objet de la représentation), la formation d'un schéma figuratif (les informations retenues lors de l'étape de sélection permettent de former un noyau figuratif schématisant l'objet de façon concrète et en cohérence avec les normes sociales ambiantes) et la naturalisation (les éléments du noyau figuratif sont simplifiés afin de permettre aux individus de se les approprier).

- L'ancrage permet de relier cet objet aux autres représentations afin d'en faire un usage quotidien. Cette étape consiste « *en l'incorporation de l'étrange dans un réseau de catégories plus familières* » (Doise, 1989, p.224).

Les notions de représentations cognitives et sociales nous permettent d'introduire les principes de représentations collectives au sein d'une organisation. Dans une approche constructiviste et interprétative, certains auteurs (Pfeffer, 1981 ; Daft & Weick, 1983) considèrent qu'à travers les représentations sociales, des interprétations socialement élaborées et partagées peuvent émerger. Les représentations sociales permettent donc de comprendre le passage des représentations du niveau individuel à un niveau collectif (Moscovici, 1976 ; Allard-Poesi, 1997 ; Jodelet, 1989). Abric (1994) considère que « *les représentations sociales jouent un rôle fondamental dans la dynamique des relations sociales et dans les pratiques* ». Suivant la théorie du noyau, il n'est pas nécessaire que la totalité des représentations des acteurs impliqués soit similaire. Il suffit que le noyau central soit identique à l'ensemble des représentations individuelles pour qu'une représentation collective se développe (Ederlé, 2002). Une représentation collective qui émerge au sein d'une organisation se compose d'un noyau central constitué de représentations partagées et d'un système périphérique différencié.

Plusieurs auteurs relativisent cependant la portée du processus de représentation collective. Pour Sims et Gioia (1986, p.8), « *au bout d'un cer*

- du - de

*façon similaire (...). Le consensus ne signifie pas qu'il existe un accord parfait (...)* ». Le partage de représentation « *un certain*  
*niveau de similarité dans leur façon de traiter et d'évaluer l'information...* ». Il n'existe pas de représentations identiques compte tenu des individualités en présence. Weick (1979)

estime qu'un minimum de représentation partagée permet aux acteurs d'agir de la même manière. Donnellon, Gray et Bougon (1986) utilisent la notion de « *représentations équitales* » pour désigner des situations où l'action collective ne nécessite pas que les individus partagent les mêmes représentations. Il suffit que les objectifs des acteurs soient les mêmes. Pour Donnellon et al. (1986, p.44), « *les membres d'une organisation peuvent avoir différentes raisons d'entreprendre une action et différentes interprétations des retombées potentielles de cette action, mais agir cependant de façon organisée* ». De la même manière, Ehlinger (1998, p.7), en se fondant sur deux recherches en management stratégique (Ehlinger, 1995 ; Allard-Poesi, 1996), conclut que les représentations collectives, que ce soit au niveau d'un groupe ou d'une organisation consistent en « *des constru*

*systèmes de croyances ou d'idées partagées au niveau du groupe ou de l'organisation* ».

Nous définissons la notion de représentation collective au sein d'une association comme une *perception de la réalité qui est commune à l'ensemble des parties prenantes*. Les individus ne partagent pas forcément un même référentiel commun mais l'intersection de ces référentiels les fait agir de la même manière. Au final, il apparaît que le projet constitue l'élément principal de toute culture associative : « *Au commencement était le projet* ». Les valeurs de l'association y sont explicitées. Le projet permet de donner le sens à l'action (Laville & Sainsaulieu, 1997). Ce faisant, les performances associatives peuvent commencer sur un registre symbolique : « *sur une capacité à produire du sens sous forme d'un projet* » (Valéau, 2003, p.17).

L'accès à une réalité objective est abandonné par l'approche constructiviste. En ce sens, la construction d'une représentation a un intérêt significatif dans l'organisation car le paradigme constructiviste admet l'existence d'une réalité construite par l'individu à partir de ses actions, de ses interactions avec d'autres acteurs, etc. La réalité n'existe qu'au travers de multiples représentations et peut être appréhendée comme un construit social. La construction d'une représentation peut donc être envisagée comme un processus interactif entre les membres de l'organisation permettant de partager une représentation commune des objets et des situations. Ces interactions peuvent permettre l'interprétation et le partage de l'information en faisant évoluer les représentations individuelles de chacun des acteurs vers des formes collectives. C'est ce que nous verrons dans la partie suivante.

### **3.2 De la représentation à l'action et de l'action à la représentation**

L'association est une organisation complexe par la logique collective à mettre en œuvre. Le modèle traditionnel du secteur se base sur une multitude de parties prenantes (bénévoles, salariés, dirigeants, etc.) qui cohabitent ensemble afin de favoriser le développement de la structure. L'hétérogénéité des points de vue ainsi que l'articulation entre des dynamiques sociales et économiques constituent les principales difficultés rencontrées. Les concepts de la sociologie sont aussi mis en avant par plusieurs auteurs qui montrent de quelle manière la forme associative peut permettre la production de liens sociaux et donc être un facteur de cohésion sociale. Les parties prenantes font émerger un projet commun se référant à des valeurs partagées.

Par ailleurs, si certains auteurs considèrent que l'élaboration d'un projet productif est essentielle dans une entreprise privée, la notion de projet est encore plus nécessaire au sein d'une association. Le projet trouve son origine dans des documents de référence, formant son héritage. La construction du projet associatif constitue à ce titre une opportunité à saisir dans la perspective d'une dynamique collective. La valeur d'une association dépend tout autant de sa performance économique que de sa capacité à réunir l'ensemble des parties prenantes dans la réalisation d'un projet collectif qui fait sens. Pour Valéau (2003), « *le projet explicite la philosophie et les valeurs, il donne le sens de son action* ». Le projet peut également devenir le lieu d'inscription de toute la stratégie associative (Valéau, 2004).

Constituant la base de la gouvernance associative, le projet permet de donner du sens à l'engagement militant. Il permet aussi à l'association de se constituer une identité fondée sur une représentation sociale très forte et qui lui est propre. S'engager dans une association, c'est choisir un projet qui correspond à soi. C'est ainsi que la notion d'identité collective émerge : les individus qui appartiennent à un même groupe ont le sentiment de participer à un destin commun. Pour Defourny et Develtere (1999), l'histoire de l'économie sociale montre que l'appartenance à un groupe social soudé par une identité collective ou par un destin commun, est une condition toute aussi essentielle que la pression d'un besoin collectif (condition de

nécessité). La communauté de destin qui en résulte constitue un levier de développement où l'ensemble du groupe est tenu pour responsable des actions de l'association.

Dans une première partie, nous étudions le passage de la représentation à l'action. Les structures cognitives servent de supports aux actions et aux décisions qui sont prises. Dans une deuxième partie, nous montrons de quelle manière l'action peut aussi amener à un changement de représentation de la part des acteurs. Des processus de réduction de la dissonance permettent de mettre en cohérence les croyances avec les actes.

### **3.2.1 Des représentations à l'action**

Dans notre deuxième chapitre, nous avons montré que l'entrepreneuriat peut être abordé suivant des perspectives différentes (Fayolle & Verstraete, 2005). Nous avons également étudié l'entrepreneur comme un acteur primordial du phénomène entrepreneurial (Verstraete, 2002). Nous avons constaté ensuite que la relation entre l'entrepreneuriat et l'entrepreneur est constituée par la vision (Mintzberg et al., 1998). Nous avons ainsi observé une dialectique entre la vision et l'action. Filion (2008) aborde les aspects cognitifs de l'entrepreneuriat : « *Parmi les éléments clés qui expliquent cet acte réside la pensée de l'acteur* » (Filion, 2008, p.23). Les représentations entrepreneuriales constitueraient « *un mode de pensée pour l'action* » (Filion, 2008). De fait, tout acteur entrepreneurial doit se préparer à l'action. Dans cette partie, nous étudions le lien entre la représentation et l'action. Ce lien constitue une part importante des travaux consacrés à l'approche cognitive. Une perspective cognitive de l'organisation est développée par un certain nombre d'auteurs. Ces dimensions cognitives peuvent prendre plusieurs formes : des cartes cognitives, des cadres de références, des systèmes de croyances, des paradigmes, etc.

Ce passage de la représentation à l'action est largement explicité au sein de la littérature. Lauriol (1998) estime que les membres de l'organisation sont guidés dans leur comportement par l'interprétation qu'ils font de la réalité : « *Les paradigmes et autres structures cognitives sont définis comme des supports dans lesquels s'initient les actions, décisions et stratégies organisationnelles* ». L'activité cognitive est soulignée par Lauriol (1998) : les représentations peuvent prendre « *la forme de cartes mentales qui guident l'activité cognitive et l'action des managers dans leurs activités de décision* ». Pour Laroche

et Nioche (1994), « *c'est dans ces processus d'action que se forment véritablement la décision à partir de phénomènes de perception, de représentation et d'interprétation* ». Gioia (1986) estime que l'efficacité d'une organisation dépend en grande partie de sa capacité à mettre les pensées en action. Ce passage de la cognition à l'action serait à la base du management.

La littérature retient deux courants pour comprendre la relation entre cognition et action. Le premier courant, dit de « la formation de la décision », adopte une approche rationnelle. Pour Cossette (2004), la pensée précède l'action « *à l'intérieur d'une vision classique normative de la rationalité* ». L'auteur poursuit sa réflexion suivant une perspective cognitiviste : « *on dira que l'acteur est rationnel s'il agit intentionnellement en vue d'atteindre les buts qu'il s'est données, convaincu de l'existence d'un lien entre les actions envisagées et les résultats visés* » (Cossette, 2004, p.33). Dans le deuxième courant, appelé paradigme de « la formation de la stratégie », la décision stratégique n'est qu'un aspect menant à l'action : « *elle se dilue dans un ensemble de processus de toute nature, qui peuvent être assimilés à de l'apprentissage (collective learning) ou à une dynamique de l'action et du changement qui permettent de faire converger cette action (et non plus la décision) vers des « états » (plus que des objectifs) ou des comportements plus ou moins décidés* » (Lauriol, 1998a).

D'autres travaux montrent également l'émergence de processus cognitifs ayant une forme collective. Alors que chaque individu développe des représentations qui lui sont propres, des représentations similaires peuvent émerger au sein de l'organisation (Sims & Gioia, 1986, p.8). Les interactions entre les acteurs de l'organisation favorisent l'évolution des représentations des acteurs et ensuite les comportements qu'ils sont susceptibles d'avoir. Dans une perspective sociocognitive, Lauriol (1998) définit l'interaction comme « *un système d'influences réciproques entre déterminations sociales et capacités d'action ou d'influence de l'individu ou du groupe* ». Ces interactions sociales permettent l'émergence d'une relation entre un individu et un collectif.

Le paradigme constructiviste constitue un cadre conceptuel légitime dans la construction d'une représentation partagée aux seins des organisations associatives. L'organisation n'existe pas en tant que tel. Sa nature ainsi que son utilité sont le résultat de représentations aussi bien internes qu'externes des différentes parties prenantes. Un consensus qui regroupe les

individus autour d'un minimum de principes est nécessaire dans une construction qui dépasse l'ensemble des interactions entre eux. La perte de consensus, c'est-à-dire de représentation partagée, peut être à l'origine de conflits au sein de toute organisation.

Nous avons présenté dans cette première partie le passage de la représentation à l'action. La représentation apparaît ici comme une intention qui va précéder l'action. Les individus agissent et décident à partir d'une représentation servant à justifier ses actions. La représentation peut être considérée presque comme une attitude. Cependant, plusieurs modèles ne situent pas forcément la représentation avant l'action. L'action et la représentation seraient des processus en interrelation et concomitants, constituant une boucle sans fin. C'est ce que nous verrons dans la partie suivante.

### **3.2.2 De l'action aux représentations**

Dans la partie précédente, nous avons présenté le passage de la représentation à l'action. En nous replaçant dans le contexte entrepreneurial de notre recherche, il est important « *d'étudier les représentations des acteurs entrepreneuriaux eux-mêmes et de laisser émerger les éléments fondamentaux qui expliquent la pensée et l'action entrepreneuriales ainsi que les relations entre les deux* » (Filion, 2008). De fait, d'autres auteurs (Weick, 1995 ; Cossette, 2004) postulent une relation inverse, c'est-à-dire de l'action aux représentations. De nouvelles pensées émergent en fonction du résultat des actions et des expériences acquises. Pour Dubois (1993, p.17), « *les représentations pour l'action sont à la fois processus actifs d'appropriation de situations et produits ou résultats de cette activité* ». Filion (2008) insiste sur « *l'importance de l'action dans la dynamique entrepreneuriale* » et sur le fait que « *la pensée entrepreneuriale est particulière en ce sens qu'elle est articulée en fonction d'une action éventuelle* ». Dans le cadre de cette boucle de rétroaction entre action et représentation, l'activité cognitive pourrait également résulter de processus de dissonance cognitive (Festinger, 1957 ; Beauvois & Joule, 1998). Dans cette partie, nous verrons comment ce processus permet de mettre en cohérence les croyances et les actes. Les théories de l'engagement nous permettent d'introduire ces processus de dissonance.

Kiesler et Sakamura (1966 in Beauvois & Joule, 1998, p.55) ont donné une des premières définitions de l'engagement : « *l'engagement est le lien qui unit l'individu à ses actes* »



*comportementaux* ». Beauvois et Joule (1998) ont ensuite fait évoluer cette définition afin de tenir compte de la double caractéristique de cause et d'effet sur l'engagement. Cette première définition de Kiesler et al. (1966) néglige pour Beauvois et Joule (1998, p.55) « *la situation dans laquelle l'acte est réalisé* ». Un lien peut se créer entre une personne et ses actes car il y a engagement. Cet engagement dépend également de la situation : « *l'engagement correspond dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé* » (Beauvois & Joule, 1998, p.60). Beauvois et Joule (1987a) estiment que selon la théorie de l'engagement, « *seuls les actes nous engagent. Nous ne sommes donc pas engagés par nos idées, ou par nos sentiments, mais par nos conduites effectives* ». Par exemple, pour modifier le comportement d'un individu, la réalisation d'un acte peut amener à des changements plus importants. Par ailleurs, la théorie de l'engagement « *prédit des effets d'influence sur le comportement d'autrui obtenus non par un recours à la persuasion, mais par l'obtention de comportements préalables* » (Beauvois & Joule, 1998). En ce sens, certaines procédures peuvent influencer efficacement le comportement de l'individu (amorçage, pied dans la porte, le piège abscons, etc.).

Les facteurs d'engagement peuvent être classés en deux catégories (Beauvois & Joule, 1998) :

- Une première catégorie (la taille de l'acte) s'intéresse à la visibilité et à l'importance de l'acte. Concernant la taille de l'acte, plus il est socialement visible, plus il est engageant. Cette taille se retrouve au travers de quatre types de facteurs : le « caractère public de l'acte », le « caractère explicite de l'acte », « le caractère irrévocable de l'acte » et le « nombre d'actes réalisés ». Concernant l'importance de l'acte, ce dernier est encore plus engageant s'il est important. Deux facteurs caractérisent cette importance : le « coût de l'acte » et les « conséquences de l'acte ».
- La deuxième catégorie concerne les raisons de l'acte et le contexte de liberté. Les raisons peuvent être d'ordre externe ou interne. Les raisons d'ordre interne sont engageantes contrairement aux raisons d'ordre externe. En effet, les raisons externes offrent à l'individu la possibilité de prendre une certaine distance avec son acte alors que les raisons internes permettent de renforcer le lien établi avec cet acte. La personne interprète sa conduite par rapport à ce qu'elle est. Ainsi, la raison de l'acte sera considérée comme interne lorsque l'individu aura la perception d'être à l'origine de ses actes. Ce sentiment est conféré par le contexte de liberté.

Les effets de l'engagement peuvent perdurer dans le temps. Ils peuvent affecter les attitudes ou encore les agissements ultérieurs (Beauvois & Joule, 1998). Les effets seront d'autant différents que l'acte soit problématique ou pas, c'est-à-dire s'il va à l'encontre ou pas des attitudes ou des motivations de l'individu. Dans la littérature sur l'engagement, ce sont justement les circonstances ainsi que les comportements qui engagent un individu. Ainsi, le fait d'être « engagé » dans une relation avec une organisation implique des processus identitaires. Le contexte de liberté est important dans le processus de liaison de soi à cet acte. La notion d'engagement caractérise dans quelle mesure un individu peut s'assimiler à ses actes. Cet engagement a des conséquences sur son comportement ainsi que sur son idéologie au travers d'un besoin de cohérence entre des croyances et des actes.

Pour Festinger (1957), la personne est dans un certain état de tension lorsque cet équilibre cognitif n'existe plus et doit être restauré. Il se retrouve dans un état de dissonance lorsqu'il existe dans son univers cognitif, des conflits entre plusieurs cognitions. Festinger (1957) définit la « dissonance cognitive » comme «

*par*

*réduire ce sentiment inconfortable* ». Pour Beauvois et Joule (1981), l'individu doit être amené « *vers certains états cognitifs privilégiés* ». Dans ses travaux, Festinger (1957) explique que certains comportements peuvent s'expliquer non pas par une rationalité immédiate mais plutôt par une rationalité à moyen ou à long terme que la personne tente de construire.

Plusieurs stratégies permettent de réduire la dissonance cognitive. Une première stratégie concerne le changement d'attitude. A partir d'un processus de « rationalisation cognitive », l'individu est capable de modifier son attitude initiale vers une attitude plus conforme au comportement problématique à condition cependant que celle-ci ne soit pas trop ancrée. Une deuxième stratégie s'intéresse à la mise en œuvre d'un second comportement. Cette « rationalisation en acte » permet d'aller dans le même sens que le comportement problématique. En ce sens, les thérapies cognitives qui abordent les processus de dissonance, permettent un changement d'attitude.

Dans cette deuxième partie, nous avons présenté les bases théoriques sur l'engagement et sur la dissonance cognitive. Afin de maintenir une cohérence entre ses actions et ses pensées, les individus sont en mesure de « reconstruire » leurs pensées de façon plus ou moins conscientes. Représentation et action constituent un processus interactif avec des allers retours constants entre les deux. Cossette (2004, p.34) conclut sur cette boucle entre représentation et action en estimant qu'« *il serait probablement assez sage de considérer la cognition et l'action comme des inséparables se développant de façon concurrente* ». Dans la partie suivante, nous verrons que la production de sens ainsi que l'attachement au projet deviennent des caractéristiques importantes des associations. Pour Laville et Sainsaulieu (1997, p. 287), « *la plus grande incertitude du lien associatif est (...) la force d'engagement des individus dans le collectif* ». L'implication au projet s'appuie sur des mécanismes d'innovation et d'apprentissage collectif. Il s'agit d'une part pour l'organisation de réussir à produire du sens et d'autre part à le faire partager. Une représentation collective émerge, constituée par un ensemble de représentations cognitives du réel, et construites par les parties prenantes à l'association. Suivant cette perspective, il s'agit de trouver un équilibre entre un ou plusieurs buts et des valeurs.

### **3.3 “Organizing” : la construction collective du sens**

Les équipes entrepreneuriales sont souvent partagées entre plusieurs visions. Au cours de cette recherche, nous réinterprétons les deux courants que sont le militantisme associatif et l'entrepreneuriat social comme deux visions possibles du développement de l'association. La question est de savoir comment l'ensemble des parties prenantes va pouvoir travailler ensemble. Par quels moyens, différents acteurs peuvent-ils développer une vision commune de leurs associations ? Comment et autour de quels éléments s'organise l'action organisationnelle ? Il existe une grande diversité de modèles théoriques sur l'étude des comportements organisationnels et sur la manière dont les individus appréhendent l'information. Dans une approche positiviste, l'observation empirique joue un rôle important car elle permet de connaître les caractéristiques de l'information (qui est censée être neutre). Les besoins de l'individu ne sont pas pris en compte. Le constructivisme cognitif, qui a d'abord émergé dans les années 70, répond mieux aux besoins individuels. La connaissance n'est plus considérée comme un objet neutre mais découle d'une construction propre à chaque personne.

Nous développons, dans cette partie, la notion de « *construction du sens* », qui représente pour un certain nombre d'auteurs, un des modèles théoriques les plus aboutis en termes de construction de l'information. Ce terme vient de l'anglais « *sensemaking* ». En sciences de gestion, la théorie dominante est celle développée par le psychologue social Karl Weick (1979, 1995) qui a développé une vision originale des organisations, basée sur une construction collective du sens. Son ouvrage « *The social psychology of organizing* » constitue une référence. Weick propose une vision constructiviste de l'organisation où, à travers les interactions entre les individus, se construit une pensée collective.

Dans une première partie, nous présentons les principaux concepts liés à la construction du sens ainsi que son champ d'application au travers des représentations collectives. Dans une deuxième partie, nous abordons le modèle de l'organizing, développé par Weick, et qui montre comment une organisation peut interagir avec son environnement. Dans une troisième partie, nous nous intéressons à la notion d'enactment. Ce processus joue un rôle important

dans la compréhension des situations. La façon dont les individus interprètent leur environnement a des conséquences importantes sur le fonctionnement de l'organisation.

### 3.3.1 Présentation du concept de construction du sens

Le sens, concept polymorphe<sup>21</sup>, se définit comme la représentation que les individus possèdent de leur propre organisation. Sims et Gioia (1986) définissent la construction du sens comme « *le processus par lequel les individus essaient de construire des explications significatives à propos des situations et de leurs expériences de ces situations* ». Pour Weick (1993, p. 635), « *l'idée de base de la construction de sens est que la réalité est un accomplissement toujours en cours de construction et qui émerge d'efforts en vue de créer de l'ordre et de donner du sens rétrospectivement par rapport à ce qui est arrivé* ». Chaque personne interprète différemment son environnement. La construction du sens permet de rendre à tout individu une vision prédictive du monde qui l'entoure et donc de le rendre gérable. Pour Weick, les organisations ne peuvent agir qu'à partir des informations qui sont perçues par ses membres. De fait, l'environnement d'une organisation est le résultat de la collecte et de l'analyse de ces informations. Des décisions sont prises ensuite.

La construction du sens est au cœur de toute l'activité du gestionnaire (Weick, 1969, p.101). Pour Valéau (2004), le sens présente un aspect encore plus subjectif que la représentation car l'invention de la réalité se retrouve à ce niveau : « *le sens est une production du sujet qui transcende les substances du monde objectif* » (Valéau, 2004, chapitre 1, p.19). Une représentation est le sens qu'un individu donne à un sujet. La construction du sens s'inscrit dans une perspective interprétative. Malgré la diversité des interprétations, il peut émerger une vision partagée de la réalité et de l'environnement entre les acteurs de l'organisation.

Dans le tableau suivant, différentes approches du concept de sens sont présentées :

---

<sup>21</sup> Le dictionnaire Petit Robert distingue douze définitions.

**Tableau 13 : Différentes approches du concept de sens**

(Lesca, 2002, p37-38)

<b>Définitions</b>	<b>Explications</b>
Le sens est une connaissance	Il se réduit à une référence à la connaissance apprise « <i>tantôt objective, tantôt subjective des choses et du monde dans lequel on vit</i> » (Lesca, 2002, p.37)
Le sens est la signification d'une chose	Le sens renvoie au « <i>contenu sémantique véhiculé par un élément du langage isolable des autres éléments (mot, syntagme), ou par une construction grammaticalement valide de mots (phrase), établissant une communication principalement intellectuelle mais aussi affective et sensible</i> » (Le Ny dans Block et al., 1997).
Le sens est une manière de comprendre, de juger	Le sens est le résultat d'une interaction entre un événement et son contexte. Deux individus confrontés à une même expérience construiront une représentation différente.
Le sens est une faculté d'éprouver le monde par les sensations	La subjectivité de l'individu dépend de toute sorte de perception sensorielle (qu'elle soit cognitive ou autre).
Le sens est une direction ou une orientation	Il s'agit d'une orientation générale vers laquelle on désire tendre (projection à priori) ou que l'on désire comprendre (explication à postériori).

La construction d'une représentation est fondamentale pour Weick (1995) (« *a critical organizational activity* ») car elle permet de comprendre comment un individu ou un groupe d'individus peut développer une certaine vision de leur organisation. La construction du sens porte d'abord sur une problématique et non sur sa solution. Selon Weick (1995, p.9), « *dans la pratique du monde réel, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes aux professionnels comme des données. Ils doivent être construits à partir de matériaux de situations problématiques en problème, un professionnel doit effectuer un certain travail. Il doit construire le sens d'une situation incertaine qui, initialement, n'a pas de sens* ». On transforme une suite d'informations incertaines en un problème donné. Cette étape « *fait*

*partie de la construction du sens sur laquelle peu de recherches prescriptives existent pour le moment* » (Weick & Meader 1993, p.230).

Weick (1995, p.17) identifie plusieurs caractéristiques du sensemaking lui permettant d'avoir un caractère original. La construction du sens est un processus :

- rétrospectif : le processus de sensemaking est pris en compte à partir d'une réflexion menée à posteriori ;
- enraciné dans la construction du sujet : le processus de construction du sens s'ancre dans l'identité de l'individu ;
- qui amène les individus à construire leur environnement : le processus de construction du sens contribue à créer un environnement. En relation avec les actions effectuées, cet environnement devient le lieu de la construction sociale d'une réalité autour duquel les individus peuvent interagir ;
- social : la construction du sens s'inscrit dans un processus social ;
- continu : la construction du sens est un processus continu, ne démarrant pas ou ne s'arrêtant pas à un moment donné ;
- basé sur des indices provenant de son environnement : l'individu est confronté à un grand nombre d'indices (à partir d'évènements, d'activités, etc.) au quotidien mais n'en remarquera que quelques-uns ayant une vision limitée de son environnement ;
- vraisemblable : le processus de construction du sens est centré sur la plausibilité du sens qui a été créée plus que sur son exactitude. D'un point de vue cognitif, les individus cessent de chercher lorsqu'ils ont trouvé une réponse à leur question.

Les recherches sur les processus sociaux dans la construction du sens suivent généralement deux approches. Une première approche étudie comment certains groupes de personnes (et plus particulièrement les dirigeants) développent une certaine influence dans l'organisation. Pour Gioia et Chittipeddi (1991), le comportement du leader durant un changement stratégique donne du sens. Durant ce même changement stratégique, deux processus distincts sont mis en place : un processus de construction du sens et un processus de communication du sens. Grâce aux processus de construction du sens, le ou les principaux dirigeants construisent une représentation de la réalité en fonction de ce qui leur pose problème et, par la même occasion, sur les changements stratégiques à effectuer. La communication du sens (de

l'anglais « sensegiving ») est une tentative d'influencer la construction du sens des autres individus vers une redéfinition plus souhaitable de la réalité de l'organisation (Gioia & Chittipeddi, 1991, p.442). Cette communication du sens, qui varie en fonction des leaders et des autres parties prenantes, est aussi fonction de la nature du problème.

La seconde approche examine les processus sociaux associés à la construction du sens dans un contexte de crise. Les situations de crise sont un terrain fructueux dans la recherche sur la construction du sens entre plusieurs parties prenantes. Une crise dans une organisation peut provoquer un effondrement du sens. En étudiant deux incidents ayant eu des conséquences graves (collision entre deux Boeings à Ténériffe en 1977<sup>22</sup> et un incendie de forêt à Mann Gulch<sup>23</sup>), Weick (1990 et 1993) s'intéresse aux conséquences des crises dans la construction du sens. L'auteur associe les crises à des « épisodes cosmologiques » (Weick, 1993) : *« un épisode cosmologique se produit quand les gens ressentent soudainement et profondément que l'univers n'est plus un système rationnel et ordonné. Ce qui rend un épisode tellement dramatique, c'est que le sens de ce qui se passe s'effondre en même temps que les moyens de reconstruire ce sens. Une crise apparaît alors lorsque des différences existent entre les représentations des parties prenantes avec une absence de coordination et donc une certaine incompréhension entre les personnes provoquant alors un effondrement de la construction du sens »*. Weick explique aussi comment les processus sociaux (et dans ce cas, de déconstruction du sens) empêchent les acteurs de réagir correctement dans des situations de crise. La construction du sens permet de comprendre de façon rétrospective les interactions entre les individus à partir d'une logique interprétative.

---

<sup>22</sup> Il s'agit d'une collision au sol entre deux avions ayant causé la mort de 583 personnes dans un des aéroports des îles Canaries. Cet accident a eu lieu dans un contexte difficile : une bombe avait explosé dans l'aéroport principal, le 27 mars 1977. La direction de l'aviation civile décida de fermer cet aéroport et de détourner l'ensemble du trafic sur l'autre aéroport de l'île. Il s'en suivit un certain désordre car cet aéroport n'était pas destiné à recevoir des gros porteurs. Le principal problème pour les contrôleurs aériens était de décongestionner l'aérogare en faisant décoller au plus vite les avions sur le tarmac. Ce même jour, un important brouillard rendait difficile la visibilité au sol. Il s'en suivit une série de malentendus entre deux avions et la tour de contrôle, qui amena à une collision entre ces deux avions. Dans son article de 1990, Weick montre que l'utilisation d'une phraséologie différente entre les acteurs était une des principales causes de l'accident. Un certain nombre de quiproquos ont amené chaque équipage dans une situation où le sens produit était présumé comme partagé, ce qui n'était pas le cas. Ces différences ont eu pour conséquence une certaine confusion dans les échanges amenant à cet accident.

<sup>23</sup> Weick fait ici référence à un incendie qui s'est passé dans le Montana et qui s'est soldé par la mort de treize pompiers. Cet incendie a d'abord été sous estimé par les autorités. En analysant les faits, l'auteur démontre la vulnérabilité des organisations face aux crises. La responsabilité des opérations a d'abord été confiée à une personne n'ayant pas les compétences nécessaires. Par ailleurs, des problèmes de communication sont apparus dans le groupe. Les différentes parties prenantes ne sont pas arrivées à s'entendre sur la façon de résoudre leur problème et ont agi de façon désorganisée. Par exemple, le chef des pompiers a ordonné à ses hommes d'utiliser un contre-feu. Cet ordre a paru absurde et a contribué à saper son autorité.



La construction du sens s'appuie autant sur une représentation individuelle que collective. Dans cette perspective, elle permet une meilleure coordination des parties prenantes, les individus partageant des valeurs communes à l'organisation. La création collective de sens est d'ailleurs souvent associée à une mobilisation de l'intelligence collective dans une organisation.

### 3.3.2 Modèle de l'organizing

La construction du sens a souvent été utilisée pour décrire comment un individu construit des représentations. En effet, les individus produisent du sens à partir du monde qui les entoure, à travers une variété de processus. Weick (1979, 1995), qui définit la construction du sens comme un processus mental, a développé le modèle de l'organizing (c'est-à-dire l'action d'organiser), basé sur la façon dont une organisation interagit avec son environnement. L'auteur s'intéresse principalement au processus d'organisation et à l'action d'organiser plutôt qu'à l'organisation elle-même :

- Le changement écologique (ou discontinuité) : grâce aux différentes expériences accumulées, une personne peut fournir plusieurs représentations de la réalité, traduisant un environnement offrant plusieurs possibilités. Le changement écologique fournit, selon Weick (1979, p.130), « *les matières premières dans la construction du sens* », montrant les possibilités offertes à l'individu de donner du sens au monde. Chaque changement perçu au sein de l'environnement peut être interprété par les acteurs de l'organisation.
- L'enactment<sup>24</sup> : cette notion désigne les liens entre la construction du sens et l'action (Weick, 1995, p.31). L'auteur préfère utiliser ce terme à celui de variation parce qu'il souligne le rôle plus actif que joue les membres de l'organisation en créant un environnement qui s'impose à eux ensuite (Weick, 1995, p.130). Weick distingue deux formes d'enactment. La première apparaît quand l'individu essaie d'isoler un certain nombre d'éléments qui entraîne des changements dans l'organisation afin de

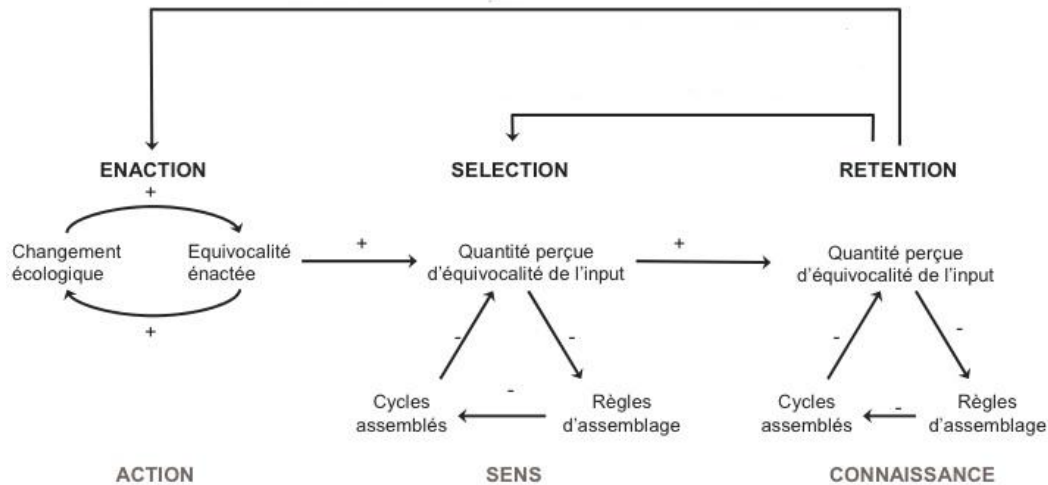
---

<sup>24</sup> On retrouve aussi le terme d'enaction dans la littérature, de mise en actes ou d'activation (Koenig, 1996).

mieux s'intéresser à eux. Il s'agit d'une mise entre parenthèse. La deuxième forme apparaît quand un acteur effectue une action qui produit un changement écologique, modifiant ses actes futurs. Pour l'auteur, l'enactment étant lié au changement écologique, il permet de fournir les matières premières (qui sont des portions d'expérience), pouvant ensuite être utilisées ou non par un processus de sélection. L'enactment est alors considéré comme une forme de construction sociale de la réalité (pouvant être soumise à des redéfinitions régulières par les acteurs de l'organisation).

- La sélection : cette étape implique « *l'imposition de structures variées sur des manifestations énoncées et équivoques, pour essayer de réduire leur équivocalité* » (Weick, 1979, p.131). L'équivocalité correspond aux situations pour lesquelles il existe plusieurs interprétations. A cette fin, la personne sélectionne des variables importantes dans la situation en question interagissant sous la forme de cartes causales, qui constituent leurs représentations du monde. Une carte causale est une représentation graphique des croyances d'un individu. Pour Cossette et Audet (2003, p.34), « *Une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier* ». Ces cartes jouent un rôle important dans la construction de la représentation : « *Ces cartes sont comme des modèles qui révèlent des configurations pouvant fabriquer du sens ou non* » (Weick, 1979, p.131). Les individus ont une vision limitée de ce qui se passe autour d'eux et choisissent de façon consciente ou inconsciente ce qu'ils observent à partir de signaux provenant de leur environnement. Ce processus de sélection retient principalement les cartes permettant la fabrication du sens. La production d'interprétations spécifiques émerge à l'aide de ces cartes cognitives. La sélection permet ainsi de gérer au quotidien la construction issue du processus d'enactment.
- Le processus de rétention : c'est un processus de stockage des variations d'environnement perçues (c'est-à-dire des cartes causales) ayant produit du sens. Ces expériences étant stockées, elles peuvent être utilisées dans des situations futures. Il s'agit d'étudier la capacité des individus à relier ces expériences à des problématiques existantes.

La figure ci-dessous présente le modèle développé par Weick :



**Figure 7 : Modèle de l'organizing**

(Source : Lesca, 2002, p.63)<sup>25</sup>

Selon le modèle de Weick, l'individu effectue une rétention d'informations correspondant à une carte causale. Cette carte causale permet, par un processus de construction du sens, d'effectuer une représentation de la situation dans laquelle ce dernier se trouve. La réalité qui en découle est certes une construction mais elle repose sur des faits observables. Lorsqu'un problème se pose, ne correspondant pas avec sa carte cognitive, un individu va sélectionner de nouvelles observations qui vont redéfinir ou pas son mode de fonctionnement. Les nouveaux arrivants dans une organisation vont ainsi faire l'apprentissage de leur nouvel environnement. Ils expérimentent de cette façon les changements entre leurs anciens et leurs nouveaux processus, ainsi que le contraste entre les processus rencontrés et désirés.

Chaque individu interprète son activité à travers un construit cognitif basé sur ses expériences et sur ses interactions passées. Ce construit guide les perceptions de chacun et ses interactions avec les autres individus. Les nouveaux venus peuvent avoir des conflits avec des visions existantes. Pour les dirigeants, les activités de construction du sens sont des tâches clés qui influencent significativement les décisions et la stratégie d'une organisation. Cette notion est donc essentielle dans un environnement instable où le besoin de créer et de maintenir une compréhension réciproque permet la réalisation d'actions collectives.

<sup>25</sup> Les (+) et les (-) expriment le fait que les personnes décident de faire confiance à ses expériences passées (+) ou pas (-).

La construction du sens est alors un processus de construction sociale dans lequel les individus essaient d'interpréter et d'expliquer une série de repères venant de leur environnement. La construction du sens génère « *des questions claires et des réponses claires* » (Weick, 1993, p.636), permettant la prise de décision. Weick (1993) rajoute que pour les étapes de sélection et de rétention, il existe un processus de construction de règles collectives différent d'une organisation à l'autre. En effet, les caractéristiques individuelles et organisationnelles influencent de façon significative les informations perçues. La construction du sens est donc, pour la plupart des auteurs, un processus social fondamental dans une organisation : ses membres interprètent leur environnement, et construisent un modèle permettant la compréhension du monde et la réalisation d'actions collectives. Les individus évoluent de façon constante par l'adoption de cycles d'interaction et le développement de règles de conduite adaptées.

Weick (2001) et Louis (1980) expliquent que la socialisation dans l'organisation permet de construire du sens. La socialisation est un « *processus dans lequel un individu acquiert de la connaissance sociale et les compétences nécessaires pour assumer son rôle dans l'organisation* » (Van Maanen & Schein, 1979, p.211). Lorsqu'une personne entre dans une organisation, elle essaie de construire du sens en collectant des informations de son environnement (Weick, 2001). Des processus d'apprentissage continu permettent donc à un individu de produire des explications et de construire du sens dans ce qu'il rencontre afin de réduire son stress (Louis, 1980).

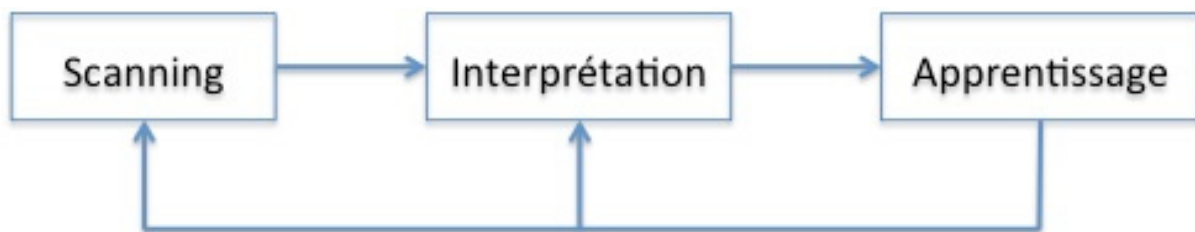
### **3.3.3 Enactment et rétention**

Le concept d'enactment tient une place importante dans la littérature, permettant de comprendre la relation qu'entretient une organisation avec son environnement. Pour Lauriol (1998a, p.62), l'enactment peut être considéré comme un processus de construction sociale. Il organise « *l'action collective à partir d'éléments de nature cognitive produits dans un processus d'apprentissage collectif* ». En conséquence, Lauriol (1998a) estime que toute organisation peut être considérée comme un système d'interprétation. Grâce à cette phase d'enactment, le sensemaking devient une réalité. Différents travaux montrent que l'enactment

caractérise la capacité des individus à « *décréter* »<sup>26</sup> leur réalité. Le sensemaking est d'abord lié à l'action. C'est « *un processus par lequel chaque individu essaie de construire sa zone de sens, « sa réalité » en extrayant des configurations significatives à partir des expériences et des situations vécues* » (Vidaillet, 2003, p.177).

Pour Daft et Weick (1984), l'organisation peut être considérée comme un système d'interprétation qui s'articule autour d'un processus d'apprentissage (cf. figure ci-dessous) :

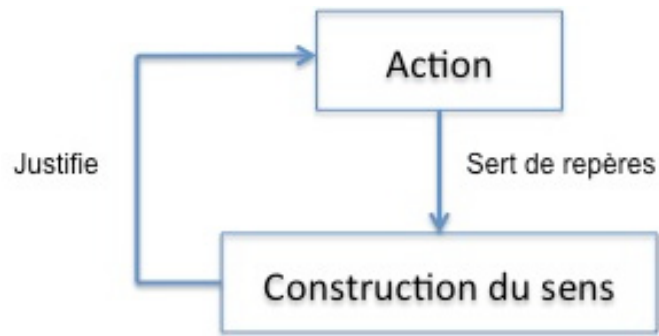
- une phase de balayage de l'environnement (scanning) : cette première phase permet d'obtenir les informations nécessaires.
- une phase d'interprétation : les informations sont articulées autour des cartes causales existantes.
- une phase d'apprentissage : par l'expérimentation.



**Figure 8 : L'apprentissage dans l'organisation vu comme un système d'interprétation**  
(Daft & Weick, 1984, p.286.)

Le sensemaking permet alors d'effectuer une représentation de la réalité, mais il permet aussi la construction de l'activité humaine. De cette façon, la construction du sens conditionne la réalisation d'actions par les individus. Les acteurs simplifient la réalité afin de la rendre plus compréhensible et plus prévisible afin de permettre l'action. Mais, lorsqu'une donnée supplémentaire apparaît ou que l'environnement évolue, l'individu doit construire une réalité avec cette situation nouvelle : c'est la construction du sens qui met en œuvre le processus d'*enactment* afin d'élaborer une nouvelle représentation du monde. Comme l'explique Weick, la construction du sens se fait après l'action et sert de justification à posteriori. Les personnes élaborent de façon continue des représentations des différentes actions effectuées, leur servant de repères (cf. figure ci-dessous).

<sup>26</sup> Terme utilisé par Vidaillet, 2003, p.178.



**Figure 9 : Lien entre construction du sens et action**

Vidaillet (2003, p.178) conclut de la façon suivante : « *Par enactment, Weick entend un double processus. D'une part, il désigne le fait que les individus contribuent à créer l'environnement dans lequel ils se trouvent, puisque par le processus de sensemaking, ils contribuent à créer l'objet de leur observation. D'autre part, en retour, par les actions qu'ils initient dans cette réalité « décrétée », les individus reçoivent des stimuli comme « résultat de leur propre activité* (Weick, 1995, p.32). Ce processus est susceptible de leur faire oublier le caractère construit de cette réalité, qui par les signes tangibles et concrets qu'il est possible de lui associer, se met à exister de manière propre ». L'enactment permet de passer du sens à une réalité bien concrète. Les personnes agissent dans leur environnement en fonction du sens qu'ils ont construit et qui fait sens pour les autres. L'environnement se compose dans ce construit d'un ensemble d'enactments individuels mettant la construction du sens au cœur de la dynamique organisationnelle.

Le processus de construction du sens se compose de multiples cycles itératifs d'enactments, entre action et connaissance. En fonction des actions effectuées, qui se basent sur une représentation de la réalité, un contexte nouveau apparaît avec des interactions différentes. Cette modification engendre de nouvelles réflexions et de nouveaux construits. Il s'agit d'un processus continu où sens et action se façonnent chacun l'un et l'autre. La construction collective d'une représentation vise alors à réduire l'équivocalité perçue d'une situation notamment lorsqu'il existe des représentations et des interprétations différentes au sein de l'organisation. Ce processus consiste à sélectionner parmi de multiples interprétations celles parmi lesquelles les individus pourront s'accorder notamment sur les moyens à mettre en place en énant leur environnement.

Afin de réduire cette équivocalité, qui peut avoir des conséquences pour l'organisation, les dirigeants peuvent mettre en place un environnement nouveau dont l'objectif est de modifier la situation équivoque. Le modèle de construction du sens de Weick favorise des dynamiques d'innovation et d'apprentissage collectif permettant de générer par les processus mis en œuvre, des connaissances. Les acteurs de l'organisation peuvent partager des cartes cognitives leur permettant d'agir en interrelation. L'organizing est ainsi défini par Weick (1979, p.3) comme « *une grammaire validée de façon consensuelle pour réduire l'équivocité au moyen de comportement interreliés* ». L'environnement est considéré comme la combinaison d'une représentation et d'une construction.

Comment construire ce sens commun et collectif au sein d'une association ? Une gestion plus rationnelle implique l'utilisation de méthodes plus ou moins formalisées et une meilleure utilisation des ressources. L'éloignement du projet peut arriver lorsque l'association se développe et doit faire face à de nouvelles responsabilités (comme le recrutement de salariés). Par exemple, Rousseau (2001, p.19) décrit une mise en tension pour les associations d'éducation populaire entre « *la commande publique et la demande sociale des bénéficiaires* ». Une crise de sens apparaît et est liée à un renversement de situation : « *les initiatives sociales portées par les citoyens regroupés qui sollicitaient l'implication de la puissance publique se transforment en initiatives publiques qui sollicitent l'implication des citoyens* ». Selon Rousseau (2001), l'association doit retrouver des marges de liberté notamment en créant des conditions de transparence et d'évaluation de ses actions en mettant à jour les ingrédients de ses talents.

Des processus sont à mettre en place pour ne pas perdre les valeurs de l'association, tout en faisant en sorte que ces valeurs ne constituent pas un écueil dans son développement. Rousseau (2002, p.63) définit le terme de « *succès tragiques* » en décrivant plusieurs échecs associatifs. Mais, pour l'auteur, le développement des associations d'éducation populaire ne permet pas de maintenir l'ensemble des parties prenantes rassemblées autour d'un projet principalement à cause du contexte réglementaire. Largement subventionnés par les pouvoirs publics, ces associations sont « *à la régulation entre les attentes de chaque catégorie d'acteurs permise par l'ancien modèle organisationnel* ». C'est ainsi que « *se substitue un modèle dans lequel le processus de production des actions s'organise du maître d'ouvrage au maître d'œuvre et du maître d'œuvre au bénéficiaire* » (Rousseau, 2002).

De fait, le projet associatif est mis à rude épreuve. Cette réflexion montre tout l'enjeu de la production de sens dans un secteur où cohabitent des acteurs ayant des justifications différentes. La création de compromis est nécessaire car les visions individuelles peuvent faire référence à des logiques difficilement conciliables. Face à ces visions différentes, des tensions apparaissent et peuvent entraîner des ruptures. Pour Valéau (1996, p.535–536), le sens définit l'association dans sa relation avec son environnement de par : sa problématique qui permet d'interpréter l'environnement, ses valeurs qui constituent un socle sur lequel l'association fonde le sens de ses actions et par ses orientations qui définissent le type de réponse que l'association souhaite apporter aux problèmes qui lui sont posés.

La notion de représentation collective est liée à la stratégie à développer. Il faut néanmoins rester pragmatique : les valeurs, fondements du secteur associatif et qui donnent du sens aux actions collectives, apportent-elles des garanties sur les comportements individuels ? Un consensus sur les valeurs est-il forcément nécessaire ? La construction d'une représentation collective, au sens de Weick, est un processus consistant à réduire l'équivocité perçue d'une situation en favorisant « *l'expression de divergences* », et en enclenchant « *des débats et des négociations afin de permettre le développement de solutions et de significations plus créatives* ». A partir de multiples interprétations, il s'agit de choisir la représentation sur laquelle les différentes parties prenantes de l'organisation pourront se mettre d'accord notamment dans les moyens à mettre en œuvre. Les représentations des acteurs, même si elles ne se fondent pas forcément sur une même réalité, sont équifinales. (Allard-Poesi & Perret, 2004).



## **Conclusion**

---

L'objectif central de notre recherche est de comprendre les processus de construction d'une vision partagée au sein d'une association. Nous sommes partis de la littérature existante sur les associations, sur l'entrepreneuriat social et sur la construction d'une représentation. La représentation qu'un individu a de son environnement influence de façon significative sa capacité à prendre des décisions à travers un système d'interprétations forcément subjectives. L'étude des processus entrepreneuriaux doit passer par une prise en compte de ces biais cognitifs. Les représentations propres à chaque individu sont déterminantes dans la construction d'une démarche collective. Ce faisant, les représentations constituent une ressource pour l'action en influençant la construction du sens ainsi que la compréhension des situations.

Nous avons relevé que cette démarche relève d'un apprentissage collectif au cours duquel les différentes parties prenantes forment une rationalité commune spécifique au contexte de l'organisation. D'un point de vue épistémologique, nous avons constaté des manques sur les théories consacrées à l'entrepreneuriat social et au secteur non lucratif. Ces deux approches considèrent que la pensée précède l'action alors que la vision collective, qui va donner un contenu à l'action, se crée de façon continue. Il émerge des différentes théories que nous avons présentées, et notamment sur la construction du sens et l'enactment, que la vision partagée est tout autant un aboutissement qu'un point de départ. Il s'agit donc d'un processus.

Nous reformulons notre problématique de recherche au travers des questions suivantes :

- (a) : Comment les équipes entrepreneuriales se construisent-elles au sein des associations?
- (b) : Quel est le processus d'élaboration de leur vision collective entre militantisme et entrepreneuriat social ?
- (c) : Comment cette vision collective peut-elle devenir une référence pour chaque individu ?

(d) : Comment l'entrepreneuriat social peut-il trouver une place à côté du militantisme au sein d'une vision « paradigmatique » de l'association ? <sup>27</sup>

Ces différentes interrogations permettent de poser nos premières pistes de recherche. Elles permettront d'orienter notre réflexion et serviront également de guide lors de notre approche du terrain. Elles seront ensuite testées et vérifiées par une analyse empirique.

*Piste de recherche 1 : L'entrepreneuriat social consiste à utiliser des outils en provenance de l'entreprise. L'objectif est de répondre plus efficacement à une finalité sociale.*

La question des méthodes en provenance de l'entreprise et notamment l'utilisation d'outils de gestion a déjà été posée (Valéau & Boncler, 2012). Il s'agit de comprendre dans quelle mesure les acteurs associatifs souhaitent utiliser ou pas des outils issus de l'entreprise afin de produire plus efficacement dans une finalité sociale. Cette question de l'efficacité constitue un des piliers de l'entrepreneuriat social (Dees, 1998 ; Johnson, 2000 ; Hibbert et al., 2002). Cependant, nous constatons que cette démarche gestionnaire amène des tensions entre les acteurs (Draperi, 2010). C'est ainsi que la recherche sur l'entrepreneuriat social qui était au départ centrée sur les performances technico-économiques s'est ouverte progressivement sur des problématiques de gouvernance (Valéau et al., 2013). Un grand nombre d'acteurs associatifs souhaitent entreprendre tout en restant fidèle aux valeurs de leur association.

*Piste de recherche 2 : Le partage d'une vision fondée sur l'entrepreneuriat social au sein des associations ne peut pas être tenu pour acquis.*

Cette vision doit être suffisamment attrayante et mobilisatrice pour les membres de l'équipe entrepreneuriale. Cette attractivité provient de la force initiale et des possibilités de négociation par les acteurs car il n'y a pas d'appropriation sans cela. Les contenus de la vision permettront de définir ensuite des critères mesurant la performance. Le caractère collectif de l'association n'étant pas donné au départ, l'existence d'une vision partagée ne peut donc pas être considérée comme acquise. Des divergences peuvent apparaître au cours du développement de l'association.

---

<sup>27</sup> Le terme « paradigmatique » signifie que la vision émerge comme un cadre de référence pour l'action et les décisions.

*Piste de recherche 3 : Les effets de l'entrepreneuriat social sur les performances ne peuvent se concrétiser que si l'équipe entrepreneuriale intègre cette approche dans le cadre de sa vision. Le partage de la vision peut se faire en « sélectionnant » les membres de l'équipe.*

Nous ne nous situons pas dans une logique de visée productrice d'action mais dans une théorie du groupe optimal. De nombreux textes montrent l'importance des deux composantes suivantes : la finalisation du projet qui doit contenir en lui-même son énergie et la régulation des rapports sociaux pour optimiser l'action collective et réduire les nombreuses nuisances issues des conflits d'interprétation, d'options d'action et de personnalités.

De la même manière que la vision doit être réinterprétée, partagée, ouverte aux circonstances de l'action et donc assimilatrice des « péripéties du chemin », il faut construire des outils ad-hoc (en ne se privant pas de l'existant, mais sans s'y contraindre) en ayant trois approches complémentaires. Les associations ont trois possibilités. Elles peuvent d'abord adapter les outils existants s'ils conviennent. Elles peuvent ensuite institutionnaliser des bricolages réalisés par les acteurs. Pour Alter (2010), ils existent des acteurs locaux qui bricolent et réalisent des actes innovants. L'organisation va chercher à institutionnaliser ses bricolages pour en faire des actions de gestion formelles. Enfin, les associations peuvent avoir une recherche intensive de dispositifs de gestion pouvant répondre à des besoins émergents, à des situations particulières, ou encore à des évolutions de rapports entre les acteurs et les autres technologies d'action. Par exemple, les nouvelles technologies productives permettent à l'association de construire ses propres outils de gestion. Les acteurs construisent ici de manière volontaire les instruments adéquats.

*Piste de recherche 4 : La vision partagée et les performances sont deux aspects d'un processus de « mise en acte » et de « rétention » de la voie de développement impulsée par l'équipe entrepreneuriale.*

L'enactment, c'est-à-dire la mise en scène de l'action, renforce la rétention et l'action, participant au raffermissement des convictions. Grâce à ce processus d'enactment, la mise en œuvre du sens devient une réalité et permet de passer du sens à la réalité. Nous situons notre recherche dans un double mouvement : l'action doit être signifiée (mise en scène de l'action)

et la signification doit être actée. La vision partagée sert de cadre à l'action et aux décisions prises. Suivant une approche constructiviste, notre recherche donne une place singulière aux points de vue des acteurs de l'équipe entrepreneuriale au sein de l'association.

## Chapitre 4 : Méthodologie

---

Nous décrivons, dans cette partie, la démarche empirique mise en œuvre pour répondre à notre problématique de recherche :

**Comment faire émerger une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives ?**

Nous avons introduit dans les chapitres précédents, l'approche multidisciplinaire de notre cadre théorique. Ce chapitre a pour objectif de présenter la démarche scientifique de notre recherche qui requiert la maîtrise de concepts théoriques, le respect de normes scientifiques (aussi bien en termes de fiabilité que de validité) et la définition d'un cadre conceptuel. Nous présentons à présent notre dispositif de recherche qualitative. Nous explicitons son contenu dans le cadre d'une réflexion épistémologique qui fait le lien entre le type de connaissances recherchées et le type de méthodes à utiliser. Les méthodes s'articulent par rapport aux connaissances nécessaires et à la nature du phénomène étudié.

*« La mise en œuvre d'un processus de recherche, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes »* (Wacheux, 1996, p.15). Il existe deux niveaux d'analyse : une analyse qualitative et une analyse quantitative. En sciences de gestion, la recherche qualitative vise la compréhension plutôt que l'explication et permet de prendre en compte la complexité des situations. *« L'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant »* (Paillé & Mucchielli, 2003, p.5). Miles, Huberman et Hlady Risdal (2003, p.27) décrivent la force des données qualitatives :

- Elles se concentrent sur des évènements qui surviennent naturellement et des évènements ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels ;
- Leur richesse et leur caractère englobant permettent la production des descriptions denses et pénétrantes ;
- Elles ont une forte puissance explicative des processus.

Les études quantitatives consistent à prédire des phénomènes à travers des techniques (comme les sondages) qui nécessitent de recueillir l'information, de la tester et enfin de l'interpréter. L'information recueillie est comparable d'un individu à l'autre, permettant d'effectuer ensuite une analyse quantitative des données (généralement une analyse fréquentielle et statistique). L'opposition principale entre analyse quantitative et analyse qualitative consiste en des études sur de grands échantillons pour l'un et à quelques dizaines de cas pour l'autre. Lorsque l'on cherche à explorer, on utilise généralement des méthodes qualitatives ou exploratoires. En revanche, si l'objectif de la recherche est de décrire ou de vérifier un phénomène, on préférera des techniques quantitatives, permettant l'obtention de résultats reproductibles et généralisables (Evrard, Pras & Roux, 2003, p.42).

Cette thèse porte sur l'étude de processus dynamiques constitués d'interprétations individuelles. Il s'agit de comprendre des phénomènes ou des comportements. L'essentiel du travail portant sur des données qualitatives, elles sont, par essence, susceptibles de donner lieu à de multiples interprétations. Nous situons ainsi nos travaux dans une démarche constructiviste où nous étudions les processus de construction de représentation collective. Ce faisant, l'analyse qualitative nous permet de voir comment s'orientent les perceptions des individus et des performances ainsi que le rôle du collectif. Nous voulons expliquer les mécanismes des liens entre les moyens et la perception collective des résultats. La mise en évidence des différentes visions qui s'affrontent au sein d'une association suppose l'utilisation de différents outils d'analyse qualitative. Notre démarche demeure empirique et s'appuie sur des entretiens semi-directifs, sur une étude de cas ainsi que sur des observations. Afin de respecter une certaine rigueur méthodologique, nous avons « triangulé » nos sources de données (Pourtois & Desmet, 2007, p.120).

Ce quatrième chapitre décrit la méthodologie utilisée dans le cadre de notre recherche. Nous nous intéressons à l'articulation entre les différents éléments de la recherche en construisant un cadre théorique général de l'analyse des phénomènes étudiés. Dans une première partie, nous justifions notre posture épistémologique et méthodologique. Nous présentons l'intérêt d'ancrer notre analyse sur le terrain. La construction de nos connaissances s'effectue sur la base d'un processus de compréhension interprétatif tenant compte des motivations et des attentes des différentes parties prenantes de l'association. Notre recherche qualitative se décompose en deux phases : une série d'entretiens semi-directifs et une étude de cas. Dans un deuxième temps, nous présentons donc la méthodologie concernant les entretiens semi-directifs. Nous détaillons aussi notre grille d'entretien. Dans un troisième temps, nous verrons que l'étude de cas que nous avons réalisée au sein d'une association de quartier nous permettra d'approfondir et de compléter nos connaissances à partir de récits d'acteurs et d'observations participantes. A partir de ces différentes méthodes qui utilisent des outils d'interprétation de données spécifiques, nous présentons également dans chacune de ces deux parties la façon de procéder pour l'analyse des données.

## 4.1 Fondements épistémologiques de l'analyse qualitative

L'objectif de cette partie est de comprendre les articulations des méthodes au service de notre recherche. L'épistémologie est la base de toute démarche scientifique rigoureuse. Ce terme est apparu au début du 20<sup>ème</sup> siècle. L'épistémologie vient deux mots grecs, *épistémê* (science) et *logos* (discours). On retrouve au sein de la littérature deux acceptions possibles (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2012). Une première acception définit l'épistémologie comme la « philosophie des sciences ». Une deuxième acception, qui situe l'épistémologie dans le champ de la théorie des connaissances, correspond à la définition qu'en a donné Piaget (1967, p.4), c'est-à-dire « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ».

L'épistémologie s'intéresse principalement aux trois problématiques suivantes : « *Qu'est-ce que la connaissance ?* » « *Comment est-elle élaborée ?* » « *Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?* » (Le Moigne, 1995). Par la suite, le questionnement épistémologique est devenu une partie intégrante de la recherche en sciences de gestion (Burrell & Morgan, 1979). Comme le souligne Martinet (1990, p.8), « *la réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère* ». Elle permet de préciser la nature et les enjeux de toute connaissance scientifique. L'épistémologie est donc une démarche où l'on étudie la science de façon critique ainsi que ses méthodes. Ainsi, le statut épistémologique des sciences de gestion suscite encore à ce jour de nombreux débats (David, 1999) : les recherches en gestion sont-elles scientifiques ?

Cette partie de la thèse est donc charnière car elle permet l'articulation entre des phénomènes de différente nature. On peut retrouver, par exemple, des phénomènes sociaux, institutionnels, etc. Dans le cadre d'une recherche en sciences de gestion, les connaissances produites doivent poser des questions et des réponses pertinentes du point de vue de la communauté scientifique et des acteurs concernés. A cet effet, la recherche qualitative nous permet d'être proche du terrain dans le cadre d'un processus empirico-inductif et dans une démarche de recherche exploratoire.

Dans une première partie, nous présentons les différents pôles de la recherche ainsi que leur articulation. Le pôle épistémologique précise la nature des connaissances. Le pôle théorique



correspond à la définition du cadre conceptuel. Le pôle technique correspond aux méthodes utilisées dans la recherche. Dans une deuxième partie, nous effectuons le positionnement épistémologique de nos travaux. Nous nous imprégnons de la réalité du terrain afin de produire des connaissances. Nous présentons également l'intérêt pour le chercheur d'ancrer son étude sur le terrain. Il existe plusieurs manières de procéder : une approche empirico-inductive part de l'expérimentation afin de remonter vers une loi générale alors qu'une approche hypothético-déductive procède de la manière inverse.

### 4.1.1 Présentation des pôles de recherche

De Bruyne, Herman et De Shoutheete (1974) ont développé un cadre de référence comportant trois pôles de recherche (un pôle épistémologique, un pôle théorique, et un pôle technique). Ces trois pôles permettent de développer une réflexion sur le développement des connaissances et les méthodes pour y arriver. Pour les auteurs, une recherche sur les organisations est scientifique si elle tient compte de ces pôles de recherche.

#### 4.1.1.1 Pôle épistémologique

L'épistémologie précise la nature des connaissances alors que l'ontologie se prononce principalement sur la nature du réel. Etudier l'épistémologie, c'est aussi réfléchir à la notion de paradigme. Un paradigme est une représentation du monde qui se base sur un modèle théorique ou sur un courant de pensée. Pour Kuhn (1962, p.175), un paradigme désigne « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* ». De Bruyne et al. (1974) distinguent quatre types de paradigmes :

- Le positivisme : La réalité a une existence propre qui est indépendante du chercheur. De fait, la connaissance qui en découle est objective et acontextuelle. La démarche de recherche est la suivante : théorie – hypothèses – observations – généralisation - théorie. Dans ce paradigme, toute recherche doit pouvoir être reproductible et généralisable.
- Le constructivisme : La réalité dépend de celui qui observe et qui construit sa propre réalité. La connaissance qui en découle est subjective et contextuelle. Toute épistémologie se basant sur un paradigme constructiviste reconnaît le caractère représentationnel, c'est-à-dire partiel et subjectif de la connaissance scientifique. Dans le paradigme constructiviste, il ne s'agit, non pas, de décrire une réalité mais une réalité qui serait susceptible de pouvoir l'expliquer.
- La sociologie compréhensive : On cherche à comprendre et expliquer des phénomènes

sociaux. Ce paradigme est dit compréhensif car, en reprenant la sociologie de Weber, il vise à comprendre les motifs des actions humaines, et à les interpréter. Les actions s'expriment par des intentions. La société n'existe que par les représentations individuelles.

- Le fonctionnalisme : Ce concept est défini par Lenclud (1988, p.107) comme « *l'interprétation du fait social sur la ou les relations qu'il entretient, à un moment donné, avec un ou plusieurs autres faits sociaux au sein d'un ensemble* ». Une fonction doit répondre à « *un besoin social latent* » (De Bruyne et al., 1974) avec une analyse portant « *sur l'intégration, l'équilibration et la différenciation des fonctions* » (Herman, 1988).

Le chercheur a la possibilité de choisir plusieurs paradigmes. C'est ensuite la formulation de la recherche qui lui permettra de privilégier une méthode d'analyse qui correspondra le mieux à ses convictions ou qui lui paraîtra la plus vraisemblable. Le cas échéant, s'il apparaît pour le chercheur que ces théories ne sont pas démontrables, il peut choisir le paradigme correspondant le mieux à la réalité qui le préoccupe.

#### **4.1.1.2 Pôle théorique**

La théorisation est un mécanisme fondamental de toute recherche scientifique. Pour Wacheux (1996), un processus de recherche qualitative a pour objectif de comprendre le pourquoi et le comment de situations concrètes. La condition nécessaire est la compréhension des théories à appliquer. Afin d'atteindre un niveau suffisant, le chercheur construit le pôle théorique à l'aide d'ouvrages de référence et de paradigmes structurant sa démarche.

Le pôle théorique correspond à la définition du cadre conceptuel, à l'ontologie, c'est-à-dire à la nature des choses. Le pôle théorique « *est le lieu de la formulation systématique des objets scientifiques. Ce pôle pose les règles d'interprétation des faits, de spécification et de définition des solutions provisoirement données aux problématiques* » (De Bruyne et al., 1974, p.35). Il s'agit de s'affranchir des observations et d'« *aboutir à des conclusions qui transcendent le réel* » (De Bruyne et al., 1974).

Le pôle théorique sert ainsi de cadre de référence à la définition des concepts et à l'élaboration et à l'organisation des hypothèses. Les concepts expriment une « *articulation cohérente et représentent / expliquent un phénomène* » (Wacheux, 1996, p.46). Il s'agit aussi d'étudier les logiques mises en œuvre dans le processus de recherche (logique inductive, déductive, etc.). Notre interprétation se construit à partir de cette base théorique. L'élaboration du pôle théorique doit donc se faire en cohérence avec la problématique, les hypothèses de recherche ainsi qu'avec les positions épistémologiques et ontologiques que nous avons adoptées.

Nos conclusions sont confrontées à d'autres travaux afin d'en mesurer la validité et la fiabilité. Ce qui fait dire à Wacheux (1996, p.47) que « *l'explication des réalités ne peut s'affranchir de théories ou de concepts. Les conceptualisations antérieures aident le chercheur à structurer sa démarche et à inscrire ses travaux dans une continuité ou une rupture* ».

Avec les réflexions effectuées sur les pôles épistémologiques et théoriques, le chercheur peut commencer à aborder de façon concrète sa recherche.

#### **4.1.1.3 Pôle technique**

Le troisième pôle correspond au pôle méthodologique. Il permet de faire le lien entre d'une part la construction de l'objet scientifique à étudier et d'autre part le monde réel. Il s'agit de la mise en œuvre pratique du dispositif choisi. Le pôle technique traite des outils utilisés dans la recherche comme les principes d'observation, de recueil et du traitement de l'information recueillie.

Selon Wacheux (1996), le pôle technique doit permettre de répondre aux trois questions suivantes :

- « *Comment cerner les faits, en relation avec le questionnement ?*
- *Quelles logiques, attitudes et outils pour l'observation et le recueil des données ?*
- *Quelles techniques d'analyse, de représentation mettre en œuvre pour permettre la validité ?* »

En analyse qualitative, les principales techniques de collecte sont les enquêtes (par entretien), les observations (participantes ou passives) ou encore l'analyse documentaire. L'utilisation de ces outils nécessite une certaine rigueur et doit tenir compte des deux autres pôles. Comme le soulignent De Bruyne et al. (1974), plus l'instrumentation est envisagée tôt dans la recherche, plus le chercheur a la « *précision nécessaire de l'observation* » et la « *complétude de la description* ». Nous verrons aussi plus tard qu'il est souvent nécessaire, pour des raisons de fiabilité et de validité, d'utiliser plusieurs techniques au sein d'une même recherche.

Nous admettons le caractère diversifié et complémentaire des différents paradigmes. Dans la partie suivante, nous présentons de façon plus approfondie nos positions épistémologiques. Notre ontologie se fonde sur une approche constructiviste. Nous cherchons à construire de nouveaux concepts à partir de connaissances déjà établies. L'objectif est d'élaborer des hypothèses et de les relier à partir de théories déjà existantes.

#### **4.1.2 Démarche de la recherche**

Chaque recherche met en pratique induction et déduction :

- Une démarche inductive est un processus de production des connaissances partant de données empiriques limitées afin de construire des catégories conceptuelles ou des hypothèses. Cette démarche est généralement utilisée dans le cadre d'une phase exploratoire.
- Une démarche déductive part de données théoriques ou de concepts venant de la littérature grâce auxquels on formule des hypothèses. Ces hypothèses s'appliquent à un ensemble délimité de phénomènes observables. Il s'agit ensuite de confronter ces hypothèses auprès de données empiriques.

La démarche inductive est principalement associée à des méthodes qualitatives et à une approche constructiviste car l'objectif premier est d'explorer. On part d'observations limitées dans le but de construire une théorie. L'analyse qualitative favorise la compréhension d'un phénomène et permet de construire une hypothèse (induction) alors que l'analyse quantitative

permet de tester cette hypothèse (déduction). A l'inverse, une recherche déductive est généralement associée à un paradigme positiviste et à des méthodes quantitatives dans le but de vérifier des hypothèses. Ce faisant, si l'objectif de la recherche est de décrire ou de vérifier un phénomène, on préférera des techniques quantitatives, permettant l'obtention de résultats reproductibles et généralisables (Evrard, Pras & Roux, 2003, p.42). Les paradigmes positivistes et constructivistes font donc émerger deux schémas classiques de la recherche :

- Une démarche hypothético-déductive : on part d'un ensemble de théories ou de concepts avant d'aller vers le terrain grâce à des méthodes quantitatives. Le positionnement positiviste fait référence à une démarche hypothético-déductive qui permet la construction d'un modèle sur la base d'une théorie et d'observations de phénomènes en lien avec cette dernière. On formule des hypothèses, en reliant ces observations à la théorie, que l'on confirmera ou infirmera par la suite grâce à des mesures objectives. « *Dans le cas d'une recherche hypothético-déductive, l'analyse préalable, la formulation du contexte et des considérants de la recherche permettent la formulation d'une hypothèse précise dans un cadre théorique explicité. Le recueil de données est alors largement orienté par l'ensemble des considérants, la théorie de référence et l'hypothèse* » (Mucchielli, 1996, p.88-89).
- Une démarche empirico-inductive : on part du terrain pour mettre en évidence une loi générale grâce à des méthodes qualitatives. Alors que l'approche hypothético-déductive part de la théorie vers les faits par l'intermédiaire d'un questionnaire, la démarche empirico-inductive se trouve dans une autre logique de recherche, plus subjective. Une théorie se construit à partir de faits décrits. Cela signifie que l'« *on ne part pas à priori d'une théorie, on part d'une problématique, c'est-à-dire d'une question que l'on pose à un ensemble de phénomènes.* » (Mucchielli, 1998, p. 57). On va d'abord recueillir de nombreuses données, les catégoriser et les ordonner. Le chercheur va ensuite essayer de formuler un schéma de compréhension organisant la compréhension du fonctionnement global des phénomènes. Dans cette manière de procéder, on se situe dans une approche de « *découverte* ». (Mucchielli, 1998, p.57). On cherche à formuler une théorie. Ce faisant, on considère la recherche qualitative comme s'inscrivant dans une démarche empirico-inductive.

Nous abordons notre terrain suivant une approche empirico-inductive. En effet, notre recherche se veut inductive puisque nous nous fondons sur l'émergence de faits à partir des éléments que nous avons obtenus de notre travail de terrain : « *le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique pour construire une classification des objets raisonnée par l'expérience* » (Wacheux, 1996, p.50). En ce sens, notre démarche de recherche est aussi interprétative car, comme le soulignent Miles, Huberman et Hlady-Rispal (2002, p.22), il y a « *une interprétation inévitable de significations, réalisée tant par les acteurs sociaux que par le chercheur* ». Cette interprétation vient de « *la compréhension d'actions de groupes et d'interactions* ». Ce faisant, nous adoptons une position constructiviste. En effet, ce paradigme « *s'intéresse à la compréhension du monde tel qu'il est et à comprendre la nature fondamentale du monde social concernant l'expérience subjective* » (Burrell & Morgan, 1979).

Afin de produire des connaissances, nous nous sommes imprégné de la réalité du terrain. A cet effet, nous avons utilisé une analyse qualitative qui offre, selon nous, des possibilités d'interprétation qui sont plus importantes. Par exemple, nous avons essayé de comprendre les liens qui peuvent exister entre la perception des moyens mis en œuvre et la perception des résultats obtenus. Nous essayons de comprendre la nature de ce lien : comment peut-il prendre une dimension collective ? Ainsi, il nous fallait interroger des équipes entrepreneuriales associatives capables de nous éclairer dans nos questions. Nous fondons la construction de nos connaissances sur un processus de compréhension interprétatif nous permettant de tenir compte des motivations et des attentes des différentes parties prenantes de l'organisation. Il s'agit ensuite d'émettre des hypothèses – testables – fournissant un cadre général d'interprétation et ayant un intérêt managérial. L'objectif est ici de construire de manière rigoureuse des théories issues d'une analyse de notre terrain. Cette construction se base sur une rigueur méthodologique notamment en terme d' « *échantillonnage théorique* » et de « *cas négatifs* » (Paillé, 1994).

La méthodologie constitue un aspect important de l'épistémologie. Ces méthodes, qui permettent la construction de connaissances, sont analysées et remises en cause. En effet, l'un des principaux reproches concernant l'analyse qualitative concerne leur validité ainsi que leur caractère subjectif notamment lors de la phase d'interprétation des données. Dans la partie suivante, nous explicitons les méthodes que nous avons utilisées et les précautions que nous

avons prises concernant les biais qui peuvent apparaître. Une des stratégies que nous avons utilisées est une triangulation méthodologique qui se caractérise par une utilisation de plusieurs sources de données. L'utilisation d'une méthode dépend fortement de la nature de la recherche. L'objectif de notre méthodologie est de parvenir à des repères théoriques qui serviront de support à des recherches fondées sur un paradigme constructiviste. Ce caractère constructiviste réside principalement dans la nature des représentations que nous interrogeons, c'est-à-dire la construction de représentations individuelles et collectives. Nous isolons des fragments de réalité et les interprétons ensuite.



## **4.2 Une première phase d'analyse qualitative : les entretiens semi-directifs**

Dans la partie précédente, nous avons justifié notre posture méthodologique et épistémologique. Nous avons adopté une démarche qualitative nous permettant d'être proche du terrain dans le cadre d'un processus empirico-inductif (Mucchielli, 1996). Notre positionnement constructiviste permet d'admettre l'existence d'une réalité construite par l'individu à partir de ses actions et de ses interactions avec les autres acteurs (Le Moigne, 1990). Une place importante a donc été accordée au point de vue des acteurs associatifs. L'objectif de notre étude qualitative est d'aboutir à une meilleure compréhension de la construction d'une représentation partagée dans une association. A l'inverse de l'analyse quantitative, l'analyse qualitative n'a pas pour objectif de mesurer. Il s'agit de comprendre des processus en interprétant l'expérience des différents acteurs.

Au cours de notre thèse, nous avons principalement utilisé trois outils : l'entretien semi-directif, l'observation et l'étude de cas. Dans un premier temps, nous avons effectué un certain nombre d'entretiens. L'entretien semi-directif est une conversation feinte avec des reformulations permettant de lier connaissance et d'établir une relation de confiance avec les personnes interrogées. L'objectif est ici de comprendre l'expérience vécue par nos interlocuteurs au sein de leurs organisations. Nous avons interrogé quarante-huit personnes faisant partie à notre sens d'une équipe entrepreneuriale et appartenant à des associations de taille relativement différentes. Ces entretiens, réalisés en face à face, s'accompagnaient la plupart du temps d'une visite de l'association.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une étude de cas faite principalement d'observations participantes et d'entretiens semi-directifs. Il s'agit ici d'appréhender des fragments de situation par l'insertion du chercheur au sein d'une réalité sociale (Valéau, 1997). L'étude de cas a permis d'aller plus dans notre réflexion en nous immergeant dans la réalité de fonctionnement d'une association. Nous approfondissons l'étude de processus complexes et évolutifs se construisant face à l'expérience du terrain. Ces processus sont restitués en établissant un lien avec l'action (Weick, 1995).

Les données recueillies font émerger des divergences au sein des équipes entrepreneuriales. La littérature insiste sur le caractère collectif des associations (Laville & Sainsaulieu, 1997). A travers une démarche empirico-inductive, nous posons plusieurs hypothèses en provenance du terrain. Ces hypothèses correspondent à une formalisation théorique des données recueillies. Ces entretiens étant interprétés suivant une approche constructiviste, ils nous permettent de prétendre à une certaine vraisemblance (Guba & Lincoln, 1994).

Dans une première partie, nous présentons les différentes méthodes d'entretiens. Les entretiens semi-directifs sont les outils privilégiés en analyse qualitative. Dans un deuxième temps, nous expliquons comment s'est déroulé le recueil de nos données ainsi que notre grille d'entretien. Dans un troisième temps, nous expliquons de quelle manière nous avons interprété nos résultats.

#### 4.2.1 Les entretiens semi-directifs

L'entretien est une méthode de recueil de données classique couramment utilisée dans les recherches en sciences de gestion. Le terme entretien correspond à la notion anglaise d'interview qui revêt parfois un caractère journalistique, parfois spectaculaire, alors que l'entretien conserve un caractère sérieux. Ces deux notions ont pour point commun un tête à tête oral entre deux personnes.

Grawitz (2001, p.644) donne la définition suivante de l'entretien : « *c'est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé* ». La typologie des différentes méthodes d'entretiens se fait suivant un axe avec d'un côté un pôle permettant un maximum de liberté chez la personne interrogée et de l'autre côté un minimum de liberté. La littérature retient généralement quatre types d'entretien :

**Tableau 14 : Les différentes formes d'entretien**

Type	Définition
Entretien directif	La personne répond à des questions courtes et précises.
Entretien non directif	La personne s'exprime de façon totalement libre à partir d'un thème

	donné par l'enquêteur.
Entretien semi-directif	La personne répond à des questions précises tout en s'exprimant de façon libre.
Entretien de groupe	On collecte les informations auprès d'un groupe de personnes (généralement une dizaine) en s'intéressant aux interactions et aux représentations qui se créent.

L'entretien non directif a été élaboré par Carl Rogers, chef de file de la psychologie humaniste. Rogers a voulu se différencier de la psychanalyse et de la psychologie comportementale en considérant que chaque personne possède la capacité de résoudre ses problèmes. Le rôle du psychanalyste est de libérer le potentiel de chacun afin de l'aider dans cette résolution. On parle alors de non directivité car toute pression pouvant influencer le patient est évitée de sorte qu'une confiance réciproque s'installe. Cette théorie fut développée dans *Counselling et Psychotherapy* en 1942.

Dans un autre article paru 1957, Rogers expose les trois conditions nécessaires à un entretien non directif. « *Le thérapeute doit bien vivre sa relation avec le patient et y être parfaitement intégré* ». Rogers développe la notion de « *congruence* » du thérapeute avec lui-même. Ce dernier, s'il estime que son intervention peut avoir des conséquences bénéfiques sur son patient, peut donner son sentiment. Une deuxième condition est que le thérapeute doit faire preuve de respect envers son patient. « *Dans la mesure où le thérapeute accepte avec confiance et compréhension toutes les facettes de l'expérience de son client comme éléments intégrants de sa personnalité, il éprouvera à son égard un sentiment de respect inconditionnel* ». La dernière condition est que le thérapeute doit faire preuve de « *compassion empathique* ». Selon l'auteur, « *ressentir l'univers particulier du client comme si c'était le sien propre, mais sans jamais oublier la restriction qu'implique le « comme si », c'est cela l'empathie, et elle semble indispensable à la thérapie* ». Rogers avait d'abord prévu cette thérapie pour ses seuls malades anxieux mais l'a étendu à tous ses patients grâce aux succès de sa méthode et par la suite à tous les types d'entretien.

A l'inverse, l'entretien directif correspond à une attitude interrogative centrée sur un problème. Il s'agit d'un questionnaire au sens strict. La démarche se fait de façon structurée. Le répondant prend connaissance des questions, alors que l'enquêteur se charge de noter ses

réponses. Cette méthode nous a apparu trop restrictive dans le domaine des analyses qualitatives. De même, l'entretien non directif ne nous convenait pas car il nous importait de bien cibler notre problématique.

Au final, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs qui se situent entre les deux types d'entretien que nous avons vus précédemment. L'enquêteur détermine au préalable les thématiques à explorer. La différence fondamentale entre l'entretien semi-directif et l'entretien directif se situe dans le fait que dans un entretien directif, c'est la personne interrogée qui choisit le sujet à traiter contrairement à l'entretien semi-directif où l'enquêteur doit veiller à ce que l'ensemble des thématiques soit abordé. L'entretien semi-directif est donc une conversation feinte, avec des reformulations permettant de recadrer la personne interrogée. La principale difficulté pour le chercheur consiste à ne pas influencer la personne interrogée.

De cette façon, nous commençons nos entretiens semi-directifs par une question de départ, suffisamment ouverte pour permettre à la personne de s'exprimer : « *Pouvez-vous raconter votre parcours ?* ». Par la suite, nous amenons notre interlocuteur aux objectifs qui nous intéressent. L'enquêteur doit être présent afin d'aider à la structuration de la pensée tout en évitant un effet d'halo : la personne interviewée ne doit pas répondre en fonction des attentes de l'enquêteur. L'individu interrogé doit pouvoir tout dire. Les thèmes étudiés varient en fonction de la personne, nous avons voulu d'abord faire ressortir la logique rencontrée et les conflits existants. Les justifications données nous paraissaient intéressantes à exploiter comme matériau de recherche.

Enfin, nos entretiens semi-directifs reposent sur un guide d'entretien. Ce guide contient les thématiques à aborder au cours de l'entretien. Les différents thèmes sont introduits au fur et à mesure de l'entretien si la personne interrogée ne les aborde pas de façon spontanée ou si nous souhaitons approfondir la question. Le guide d'entretien repose sur une logique d'entonnoir (c'est-à-dire du général au particulier). Il a permis de ne pas nous éloigner de l'objectif fixé pour nos entretiens. Il ne faut toutefois pas confondre le guide d'entretien avec un questionnaire ouvert. Ce guide doit rester souple si la personne ne veut pas aborder certains sujets ou s'il apparaît nécessaire de l'adapter en cours d'entretien. Il a aussi fait l'objet d'un pré-test : les questions utilisent un langage clair et contiennent les éléments

pertinents pour notre recherche.

Trois biais sont à éviter au cours de la construction du guide d'entretien :

- L'effet de redondance : il s'agit de la répétition de la même question ;
- L'effet de fatigue : il est préférable d'aborder les questions les plus complexes en début d'entretien ;
- L'effet de consistance : impression de l'interviewé qu'une même question peut se répéter plusieurs fois.

Plusieurs auteurs s'accordent aussi sur l'importance d'enregistrer la conversation. La prise de note fait perdre un temps et des informations précieuses dans l'entretien. L'enregistrement permet de conserver la documentation, de la reproduire et donc de corriger les lacunes de la mémoire (Grawitz, 2001, p.599). Il permet de garder un niveau de précision qu'il aurait été impossible d'avoir avec une prise de note traditionnelle. L'enregistrement a permis de nous concentrer sur le déroulement des entretiens. Enfin, la retranscription d'un entretien enregistré permet des analyses plus poussées telles que l'analyse de contenu. Les techniques actuelles permettent d'avoir des sources d'enregistrement d'une qualité tout à fait satisfaisante. Nous n'avons pas caché à nos interlocuteurs qu'ils étaient enregistrés pour des raisons éthiques. Mais, certaines personnes interviewées ont changé d'attitude envers nous lorsqu'elles ont pris connaissance du fait qu'elles étaient enregistrées. D'autres personnes nous ont demandé de couper les enregistrements lorsqu'elles nous racontaient certains détails.

Nos données qualitatives proviennent en grande partie des entretiens semi-directifs. Cette méthode nous a permis d'accéder aux expériences vécues par nos interlocuteurs et qui sont constituées d'interprétations forcément subjectives. Pour Wacheux (1996, p.203), les entretiens constituent « *un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations, et aux interprétations sur les situations connues par les acteurs* ». La représentation de la réalité par les acteurs interrogés nous a particulièrement intéressés.

## 4.2.2 Recueil des données

L'analyse qualitative nous permet d'étudier des processus dynamiques constitués d'interprétations individuelles. Ce type de travaux vise à chercher du sens et à comprendre des phénomènes ou des comportements : « *l'orientation générale des analyses qualitatives est la recherche de sens : il s'agit d'identifier des systèmes formels sous-jacents aux conduites humaines et aux faits sociaux* » (Wacheux & Roussel, 2005, p.38). L'essentiel du travail portant sur des données qualitatives, elles sont par essence susceptibles de donner lieu à de multiples interprétations. La façon dont se construit le sens peut amener à des produits et à des processus pouvant être ambigus et subjectifs.

Le sens apparaît dans la majorité des cas après une action. Il est le résultat d'une interprétation qui se passe à posteriori. Le sens est donc une construction mentale qui s'effectue à partir d'une expérience vécue et qui dépend d'autres expériences passées. A chaque expérience nouvelle, le processus de construction du sens met en phase les nouvelles expériences avec les anciennes, ce qui peut amener à un changement de représentation. Notre tâche consiste alors à trouver le sens que l'acteur associatif a construit à partir de l'environnement qui l'entoure et quels sont les facteurs qui l'influencent.

Nous commençons d'abord par présenter notre échantillon. Nous décrivons ensuite le déroulement des entretiens ainsi que notre grille d'entretien. Enfin, nous expliquons, de manière plus concrète, comment s'est déroulée notre phase d'analyse et d'interprétation.

### 4.2.2.1 Description de l'échantillon et déroulement de l'entretien

Nous décrivons dans cette partie la méthodologie que nous avons utilisée. Durant cette phase d'analyse qualitative, nous avons développé une grille d'entretien qui nous a servi de support. La collecte de données s'est faite sur une période d'environ six mois où nous sommes allés à la rencontre des acteurs associatifs. Dès le début de notre enquête, nous avons admis le caractère relativement réduit de notre échantillon. Nous avons ainsi constitué notre échantillon sur la base d'un choix raisonné et donc d'un échantillon non probabiliste. Dans ce dernier cas, nous craignons que le résultat obtenu ne soit guère satisfaisant. Ces entretiens

nous ont permis de savoir comment les individus vivent leur expérience et ainsi d'accéder à leurs ressentis. Nous avons utilisé un dictaphone pour enregistrer les conversations afin de ne pas déstabiliser l'individu et aussi pour des raisons pratiques, en nous évitant de prendre trop de notes.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des personnes interrogées :

**Tableau 15 : Profil des personnes interrogées**

Cas n°	Type d'association	Catégorie	Ancienneté	Nombre de salariés
1	Culture	Président	> 5 ans	50
2	Défense des droits et des causes	Vice-président	> 5 ans	1
3	Action humanitaire	Secrétaire	2 ans	1
4	Action humanitaire	Président	10 ans	180
5	Education / Formation /Insertion	Membre de bureau	2 ans	2
6	Sports	Membre de bureau	3 ans	1
7	Sports	Membre de bureau	1 an	1
8	Action humanitaire	Trésorier	> 10 ans	1
9	Education / Formation /Insertion	Directeur (salarié)	4 ans	6
10	Education / Formation /Insertion	Salarié	2 ans	30
11	Défense des intérêts économiques, développement local	Président	5 ans	1
12	Loisirs et vie sociale	Membre de bureau	1 an	1
13	Sports	Vice-président	2 ans	1
14	Action humanitaire	Bénévole	5 ans	1
15	Education / Formation /Insertion	Salarié	4 ans	500
16	Education / Formation /Insertion	Salarié	un an et demi	8
17	Education / Formation /Insertion	Directeur (salarié)	3 ans	30
18	Loisirs et vie sociale	Trésorier	1 an	30
19	Loisirs et vie sociale	Membre de bureau	1 an	1
20	Défense des intérêts économiques, développement local	Membre de bureau	5 ans	1
21	Culture	Vice-président	4 ans	1
22	Action humanitaire	Membre de bureau	3 ans	1
23	Loisirs et vie sociale	Secrétaire	1 an	1
24	Sports	Trésorier	3 ans	1
25	Education / Formation /Insertion	Vice trésorier	1 an	30

26	Education / Formation /Insertion	Salarié	4 ans	7
27	Défense des droits et des causes	Membre de bureau	> 10 ans	8
28	Défense des droits et des causes	Salarié	> 20 ans	8
29	Défense des intérêts économiques, développement local	Vice-président	2 ans	1
30	Défense des droits et des causes	Membre de bureau	3 ans	1
31	Education / Formation /Insertion	Président	20 ans	14
32	Culture	Président	> 1 an	1
33	Défense des intérêts économiques, développement local	Président	7 ans	30
34	Santé	Président	12 ans	3
35	Sports	Président	4 ans	3
36	Culture	Président	> 1 an	5
37	Sociale	Président	12 ans	14
38	Action humanitaire	Président	20 ans	2
39	Défense des intérêts économiques, développement local	Responsable administratif	4 ans	1
40	Défense des intérêts économiques, développement local	Salarié	4 ans	98
41	Education / Formation /Insertion	Directeur	4 ans	200
42	Education / Formation /Insertion	Membre du bureau puis salarié	3 ans	30
43	Sports	Membre du bureau	5 ans	1
44	Education / Formation /Insertion	Secrétaire	2 ans	30
45	Education / Formation /Insertion	Membre du bureau	19 ans	50
46	Education / Formation /Insertion	Directeur d'établissement	> 20 ans	800
47	Education / Formation /Insertion	Salarié	2 ans	130
48	Education / Formation /Insertion	Salarié	10 ans	2 400

Nous avons mené 48 entretiens semi-directifs. Les individus interrogés proviennent d'organisations de taille et d'ancienneté différentes. Nous avons écarté les personnes appartenant à des associations où aucun des membres ne portent une vision inspirée de l'entrepreneuriat social. Les notions de performance et d'efficacité ne constituent pas dans ces organisations un critère déterminant. Nous avons aussi évalué dans la constitution de notre échantillon l'impulsion entrepreneuriale telle qu'elle a été définie par Verstraete (2002). Les associations étudiées sont ainsi en phase de développement.



Au final, un échantillon de quarante-huit individus a été retenu (cf. tableau précédent). Les individus retenus constituent donc un échantillon varié permettant la comparaison. Des éléments de langage récurrent ont été dégagés. Nous avons aussi procédé à un certain nombre d'entretiens informels. Dans une majorité des cas, nos entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail. De cette manière, les discours sur les pratiques dans l'association sont replacés dans leur contexte et complétés par une observation passive. La documentation présente peut aussi être consultée.

#### 4.2.2.2 Présentation de la grille d'entretien

Nos entretiens semi-directifs ont été réalisés en face à face et accompagnés la plupart du temps par une visite de l'association. Nos entretiens ont été administrés sur la base d'une grille issue de notre travail de terrain précédent et de notre revue de la littérature. Cette grille d'entretien s'est ainsi enrichie au fur et à mesure de l'avancement de notre recherche. Nous avons cerné les thèmes à aborder et les avons regroupés pour obtenir plusieurs questions ouvertes.

Les entretiens commencent par une présentation de l'association (« *Pouvez-vous présenter votre association ?* ») et du parcours de l'individu interrogé (« *Quel est votre parcours au sein de l'association ?* »). Nous disposons de cette façon d'un ancrage pratique permettant une prise de parole simple. Nous interrogeons ensuite notre interlocuteur sur son évolution au sein de l'association (« *Quels sont les grands moments qui ont marqué votre parcours ?* »), puis sur le processus de décision (« *Quel est le processus de décision ? Comment les décisions sont-elles prises ?* »). Les dynamiques de groupe ont été abordées : « *Comment s'est constituée l'équipe dirigeante ?* » « *Quel est son rôle ?* ».

Les notions liées à l'entrepreneuriat social ne sont pas évoquées directement afin de ne pas perturber notre interlocuteur. Nous voulions néanmoins retracer le parcours de l'association depuis l'introduction de pratiques proches de l'entrepreneuriat social : « *L'association a-t-elle évolué vers un fonctionnement entrepreneurial au cours de ces dernières années ?* » « *Quelles ont été les étapes pour y parvenir ?* » « *Quelles sont les décisions qui ont été prises ?* » « *Y a-t-il eu des conséquences sur l'équipe ?* » La dimension temporelle est importante pour notre recherche car les phénomènes étudiés présentent un caractère processuel.

Une grande partie des entretiens a été consacrée aux conflits et aux tensions existantes au sein de l'association. Cette partie a été la plus difficile à réaliser. Nous avons observé une certaine réserve des acteurs associatifs à aborder ces situations. Rogers (1966) montrent que les entretiens semi-directifs peuvent constituer un élément facilitateur. Les personnes interrogées ont eu à nous raconter certains événements plus ou moins difficiles à évoquer. Nous avons interrogé également les individus sur les conflits qui ont émergé à cause des nouvelles pratiques de gestion : « *Y a-t-il eu des conflits au sein de l'association suite à l'introduction de pratiques entrepreneuriales ?* » « *Quelles ont été les conséquences de ces conflits sur le fonctionnement au quotidien ?* ». Le style de leadership a aussi été évoqué (« *Quel est le rôle du président ?* »). L'entretien se termine par une question de synthèse sur les notions de vision partagée (« *Est-il nécessaire que l'ensemble des acteurs possède la même vision au sein d'une association ?* »).

La grille d'entretien contient plusieurs relances permettant d'approfondir certaines questions lorsque cela s'avère nécessaire. Les thèmes développés ont l'avantage d'être suffisamment large afin d'avoir le discours le plus libre possible.

**Tableau 16 : Grille d'entretien**

Thèmes	Relances
Accueil – Informations sur l'organisation	Se présenter – Expliquer l'intérêt de l'entretien et les modalités de réalisation (durée approximative, enregistrement et respect de l'anonymat) Présentation générale de l'association ainsi que son évolution : secteur d'activité, taille de l'organisation, structure de financement, situation financière, etc. Présentation du projet Valeurs de l'association Relations entre l'association et les partenaires publics : subventions, conventions, etc.
Le parcours de l'individu	Parcours personnel et professionnel Rôle de l'individu au sein de l'association - Moments importants dans l'association

	Ancienneté au sein de la structure Motivations
Processus de prise de décision	Dynamique du processus de décision au sein de l'association : par vote ? Consensus ? Définition du rôle de chaque acteur dans ce processus Mise en œuvre des décisions
Dynamique de l'organisation – Conflits et tensions	Constitution et rôle de l'équipe entrepreneuriale – Dynamique de groupe Ambiance – implication des bénévoles Présence de conflits et de désaccords : Affectif ? Cognitif ? Impacts de ces conflits sur l'organisation et sur sa performance Circulation de l'information (formelle ou informelle) : l'individu est-il au courant de ce qui passe dans l'association ? Capacité à la discussion – Coopération dans l'organisation Impulsion entrepreneuriale – Mesure de la performance
Style de leadership	Rôle du président Type de leadership : Consensuel ? Démocratique ? Autocratique ? Conséquence sur la dynamique de l'équipe
Recul sur la situation actuelle	Construction d'une vision partagée Perspective d'évolution de l'association : vision de l'individu à moyen et à long terme – Attente et évolution personnelle au sein de cette vision Intention de rester

Notre grille n'est pas restée figée et a évolué en fonction de la manière dont les personnes percevaient nos entretiens. Nous avons effectué une série de pré-test. Par exemple, la première personne que nous avons interrogée considérait nos questions trop théoriques et abstraites et avait du mal à comprendre leur sens. Nous les avons ainsi simplifiées, tout en essayant de limiter autant que possible l'effet de halo (qui est la tendance du répondant à aller dans le sens voulu par le chercheur) et en posant des questions aussi larges que possible. Au cours de cette phase de pré-test, nous avons recentré nos entretiens sur le rôle de l'individu dans l'organisation, aux principaux problèmes qui se sont posés à lui (et aussi ceux auxquels il a été exclu), ainsi que sur sa perception des décisions prises (et dans quelles circonstances

elles ont été prises). Nous nous sommes aussi concentrés sur les éléments de construction du sens dans chacune des organisations étudiées.

### 4.2.3 Traitement et analyse des résultats

L'essentiel de notre travail a résidé dans l'interprétation des données recueillies. Nos entretiens ont été intégralement retranscrits en évitant de les modifier, de les interpréter ou de les transformer dans un premier temps. Nous avons ainsi recueilli plus d'une centaine de pages de transcriptions. Le format audio ne convient pas lorsqu'il s'agit de segmenter tout ou partie d'un discours. La retranscription nécessite le respect d'un certain nombre de règles. En effet, nous avons d'abord cherché à restituer le plus fidèlement possible le contenu verbal de nos interlocuteurs, même si la retranscription dans un format écrit a tendance d'appauvrir le contenu. Comment retranscrire une hésitation, une intonation plus ou moins poussée, une certaine gestuelle, une ponctuation, etc.? Les retranscriptions qui en résultent peuvent comporter certaines ambiguïtés et peuvent toujours être améliorées.

Nous avons noté après chaque interview des éléments à chaud comme des sous-entendus ou des détails, qui nous ont semblé pertinents. Cette phase d'interprétation consiste « à comprendre et à analyser le sens des discours recueillis » (Valéau, 2004, p.10, chapitre 3). A partir de ces entretiens semi-directifs directement ciblés sur nos problématiques de recherche, nous identifions les thèmes importants pour la suite de nos travaux. Cette interprétation consiste à comprendre et à analyser les discours recueillis. Il n'existe pas de techniques usuelles : chacun peut interpréter de façon différente une même situation. Il est donc important d'aller plus loin que le sens voulu par le locuteur et de comprendre ce processus de construction du sens. L'engagement individuel étant étudié dans une perspective compréhensive, une attention particulière est accordée au point de vue de l'acteur.

La réalisation des entretiens semi-directifs n'a pas été l'étape la plus difficile de notre recherche mais plutôt son interprétation. Il s'agit pour nous d'un des aspects les moins explicités des méthodes qualitatives, contrastant avec la littérature abondante que l'on peut trouver sur les méthodes quantitatives. L'analyse qualitative se base sur des expériences et des observations. Un modèle unique d'interprétation n'existe pas contrairement à l'analyse quantitative qui, pour de nombreux auteurs, n'est que la stricte application de méthodes

mathématiques. Wacheux (1996, p.227) fait ce constat en estimant qu'« *un degré de liberté important a pour contrepartie des incertitudes fortes. (...) Face à des données volumineuses (souvent plusieurs milliers de pages), multiples (discours, documents, etc.), contradictoires et plus ou moins formalisées, les risques d'erreur ou de mauvaises interprétations demeurent nombreux* ». L'interprétation des données donc suppose des mécanismes de transformation en représentations théoriques (Wacheux, 1996, p.241-242) :

- « *Chercher la cohérence entre les différents constituants de la recherche (théorie, méthodologie, l'étude empirique) (...) ;*
- *Toujours disposer d'un référentiel théorique à partir d'auteurs, et les utiliser comme une source d'inspiration féconde (...) ;*
- *Accepter de présenter et de discuter comment on passe des matériaux empiriques recueillis à une présentation raisonnée ».*

Notre approche est largement interprétative. Elle se base sur des comparaisons qui se font à plusieurs niveaux : entre les individus d'une part et entre les associations d'autre part.

Les principales critiques sur la recherche qualitative concernent son manque de validité, voire même de scientificité. Des techniques et des procédures d'analyse et d'interprétation plus documentées ont ainsi fait leur apparition. L'objectif est d'avoir au final des résultats valides, fiables et transférables. Nous commençons d'abord par décrire la méthode de traitement retenue pour les entretiens semi-directifs. Nous décrivons ensuite l'apport pour notre recherche des logiciels d'aide à l'analyse. Enfin, nous montrons comment la qualité des méthodes d'analyse qualitative peut être améliorée par une triangulation des résultats.

#### **4.2.3.1 Interprétation des résultats**

Pour analyser le contenu de nos entretiens, nous avons procédé à une analyse de contenu. Berelson (1952, p18) a en donné une des premières définitions : « *l'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective* (l'analyse de contenu doit obéir à des règles précises. Si des personnes différentes travaillent sur un même contenu, elles doivent parvenir au même résultat), *systematique* (le chercheur ne doit pas laisser de côté tout ce qui peut avoir un lien avec l'objectif poursuivi et doit être capable de les intégrer dans

les différentes catégories qui ont été choisies) *et quantitative* (l'analyse de contenu doit aboutir « à des calculs statistiques et à des mesures, à des évaluations aussi précises que possible » (Mucchielli, 1974, p.17)) *du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter* ».

Pour Grawitz (2001, p.611), l'analyse de contenu peut servir à traiter :

- « tout le matériel de communication verbale mis en jeu dans la vie sociale, qu'il s'agisse de textes écrits : documents officiels, livres, journaux, documents personnels ; ou oraux : radio, télévision ou d'activités pouvant être décomposées, classées : analyse d'une réunion, de l'emploi du temps d'un contremaître ou d'un préfet, etc.
- tout le matériel spécialement créé par la recherche sociologique ou psychologique : compte rendu d'entretiens, discussions de groupe, réponse à des questionnaires ».

Thiétart (1999, p.493) estime que l'analyse de contenu repose sur le postulat que « la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours ». Il s'agit de coder l'information. Un code est « un symbole appliqué à un groupe de mots permettant d'identifier, de rassembler et de classer les différentes informations obtenues par entrevue, observation, ou tout autre moyen ». Les codes sont « des outils efficaces d'identification et de recouvrement des données. Ils rendent l'analyse plus rapide et puissante » (Miles, Huberman & Hlady-Rispal, 2003, p.28). Ce codage est effectué à partir des retranscriptions de nos entretiens semi-directifs.

Cette étape de codage consiste à repérer d'abord les noyaux de sens, soit « les plus petites unités de sens qui peuvent être, dans une même suite textuelle, tantôt un mot, tantôt un groupe de mots, tantôt une phrase, tantôt un groupe de phrases, selon que c'est telle ou telle de ces unités linguistiques que contient l'unité de sens (Mucchielli, 1979). On les appelle aussi unité d'enregistrement (Bardin, 1977) » (Deslauriers, 1991, p.70). Le codage permet de simplifier les données que nous avons recueillies. Les unités d'analyse relevant d'une même catégorie doivent posséder des significations proches.

Wacheux (1996) distingue trois étapes dans l'analyse de contenu :

**Tableau 17 : Étapes de l'analyse de contenu**

(Wacheux, 1996, p.238)

<b>Phase</b>	<b>Opérationnalisation</b>	<b>Exemples</b>
Catégorisation	Coder le texte à partir de thèmes théoriques et empiriques	Mot, thème, objet, personnage, évènement
Inférence	Expliquer ce qui a conduit l'(les) acteur(s) à l'énoncé	Cause-effet, référents sociaux ou psychologiques, représentations.
Interprétation	Déterminer par les questions de recherche	-

Suivant les auteurs, la catégorisation peut être :

- déductive : la catégorisation est définie à priori, c'est-à-dire avant le découpage du texte, à partir de l'expérience du chercheur ou des résultats de ses recherches antérieures (Allard-Poesi, Drucker-Godard & Ehlinger, 1999, p.461).
- inductive : la catégorisation est construite au cours du processus de codage. Dans ce dernier cas, les catégories naissent du contenu (Allard-Poesi et al., 1999, p.462) et peuvent provenir aussi bien des connaissances théoriques que des observations ou des entretiens déjà effectués.

Nous avons retenu cette dernière méthode. Nos différentes catégories proviennent de notre recherche théorique, de nos observations, de nos entretiens, ainsi que de notre propre expérience.

Enfin, nous nous sommes interrogés sur la fiabilité de cette catégorisation. Comme nous l'avons vu dans la définition de Berelson (1952), l'analyse de contenu doit être objective. Il paraît évident qu'un même texte ne sera pas découpé de manière identique par deux personnes différentes. Pourtant, nombre d'auteurs s'accordent sur cette nécessité d'objectivité. Grawitz (2001, p.628) estime que l'épreuve de codage doit être recommencée sans qu'apparaissent des différences. D'autres auteurs estiment qu'un double codage des entretiens permet d'atteindre

un certain degré d'accord en ce qui concerne le choix des thèmes. Mais, comme le rappelle L'Ecuyer (1990, p.115), la première condition lors d'une analyse de contenu est la compréhension du sens objectif des mots, des idées, etc.

#### 4.2.3.2 Apport des logiciels d'analyse qualitative

Afin de nous aider à mettre à jour les structures de sens que contiennent nos entretiens, nous avons utilisé un logiciel d'aide à l'interprétation. Ces logiciels<sup>28</sup> permettent l'utilisation de procédures de codage de l'information. Ils permettent aussi d'organiser plus facilement une grande quantité de textes. Pour Paillé et Mucchielli (2012, p.236), les avantages doivent être considérés : « *systématisation de la démarche, possibilité de fonctions automatiques (de repérages, d'extraction, etc.), économie de papier et de surface de travail* ». Les logiciels les plus utilisés dans le monde universitaire sont AtlasTi et Nud.ist qui permettent de codifier, d'organiser et de présenter une grande quantité de données qualitatives et donc d'aider au processus de théorisation. Notre choix s'est posé sur AtlasTi qui nous a paru comme le plus complet des deux. Cet applicatif nous a permis de classer et de rassembler nos entretiens, tout en restant systématique. Le recours à un logiciel d'analyse de contenu, qui a pour fonction de nous aider dans les opérations de codage et de traitement des données, nous a permis, face à un important volume de données, d'améliorer grandement notre capacité d'analyse. Le logiciel nous a aussi particulièrement aidé dans l'utilisation d'éléments statistiques en nous permettant d'effectuer des croisements de données de façon rapide, nous évitant de perdre un temps précieux dans nos retranscriptions.

Néanmoins, malgré ces avantages, il est nécessaire de rester prudent car ce logiciel reste avant tout une aide à l'analyse et ne doit nullement empêcher le chercheur de faire preuve de sens critique. C'est d'abord un instrument de validation des résultats qui ne dispense pas de respecter les règles de fiabilité et de validité concernant la mise au point d'instruments de mesure et de collecte. Par exemple, « *le poids accordé à la codification incite par exemple à négliger d'autres formes d'analyse textuelle et plus littéraire* ». Le chercheur peut courir aussi le risque de « *s'écarter des données brutes en se concentrant trop exclusivement sur les concepts qu'ils créent sans réaliser au préalable d'analyse interprétative des résultats* »

<sup>28</sup> Ces outils qualitatifs sont définis par l'acronyme « CAQDAS » (pour Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software)



(Hlady-Rispal, 2002, p.152). D'autres inconvénients concernent la prise en main. Le logiciel doit être manipulé avec des règles précises : « *certaines étapes ne peuvent être escamotées (...) et il est parfois impossible de revenir ou simplement de refaire une partie de la thématization* » (Paillé & Mucchielli, 2012, p.236).

Variant suivant la nature de la recherche, l'interprétation constitue la partie la plus sensible de toute analyse qualitative. Dans la partie suivante, nous nous intéressons à la qualité des connaissances produites par ce type de méthode.

#### **4.2.3.3 Qualité des méthodes d'analyse**

La qualité des résultats obtenus suite à une recherche qualitative a fait l'objet de nombreuses critiques. Les principaux reproches concernent le manque d'objectivité et de scientificité. L'analyse qualitative vise la compréhension de phénomènes sociaux contrairement à l'analyse quantitative qui postule une réalité finie et mesurable. Valéau (1997, p.148) utilise le terme de « bricolage ». Pour l'auteur, ce terme signifie que « *le modèle ne résulte pas d'une suite d'étapes bien établie, mais qu'il émerge d'une suite d'essais-erreurs* ». Par la suite, ce « bricolage » se caractérise par « *des formes de réversibilités mises en œuvre dans le cadre d'un processus d'allers retours mettant en interaction les données de terrain et les théories* » (Valéau, 1997). Comment peut-on alors s'assurer de la scientificité de toute approche qualitative ?

Les limites des méthodes qualitatives notamment en termes de validité externe se réfèrent principalement à la loi des grands nombres, c'est-à-dire à une réalité que l'on peut admettre sans difficulté (Valéau, 1997, p.152). La rigueur méthodologique tout au long de la recherche qualitative s'évalue au regard des critères suivants :

- La crédibilité : Pourtois et Desmet (2007, p.120) estiment que le chercheur doit fournir un certain nombre de garanties quant à la qualité et à la quantité des observations effectuées ainsi qu'à l'exactitude des relations qu'il a établi entre les observations lors de l'interprétation. Dès lors, la crédibilité d'une recherche se base sur la triangulation des données et des sources de données. Notre collecte de données s'est fondée sur cette triangulation des données : observations, entretiens semi-directifs et utilisations

de documents. Quant aux sources de données, nous avons interrogé des acteurs ayant des rôles hiérarchiques différents au sein d'une même association.

- La transférabilité : Durant des années, les principales critiques en recherche qualitative ont porté sur la généralisation de ses résultats car l'échantillon étudié était considéré comme non représentatif. Cette généralisation « *présuppose un contexte stable et une sorte de déterminisme qui ne se retrouve jamais dans la vie sociale* » (Deslauriers, 1991, p.102). Cette problématique a fait naître la notion de transférabilité des résultats. La transférabilité permet d'étendre les conclusions à d'autres contextes, moyennant un certain nombre de conditions. Les échantillons qualitatifs sont restreints. Pour qu'il y ait transférabilité, les sujets doivent être choisis en fonction de la pertinence de leurs caractéristiques par rapport aux objets de recherche (Pourtois & Desmet, 2007, p.120). Il doit y aussi avoir une saturation théorique : aucune nouvelle donnée ne doit venir modifier le modèle. La saturation est atteinte « *lorsqu'aucune donnée suffisamment nouvelle ne ressort des derniers entretiens ou observations pour justifier une augmentation du matériel empirique. On dira dans ce cas que l'échantillon est représentatif en ce qui concerne les processus sociaux* » (Pourtois & Desmet, 2007, p.121). Nous avons essayé d'assurer la transférabilité de notre recherche. Notre échantillon a été conçu afin d'effectuer des comparaisons inter-cas. Nous avons aussi tenté de respecter le principe de saturation en ne définissant pas un nombre de cas à l'avance. Les derniers entretiens ont eu pour but principal de consolider notre modèle.
- La validité : ce critère de scientificité est la condition sine qua none d'une expérimentation. « *Les instruments de mesure choisis doivent permettre d'appréhender le mieux possible le phénomène que l'on cherche à appréhender* » (Evrard et al., 2003, p 300). Par exemple, les outils d'enregistrement et d'analyse doivent être les plus neutres possible.
- La fiabilité : Elle consiste en « *l'indépendance des analyses par rapport à l'idéologie du chercheur* » (Pourtois & Desmet, 2007, p.122). Plusieurs chercheurs doivent parvenir au même résultat. Différentes procédures ont été développées afin d'éviter les biais qui peuvent apparaître. On peut par exemple citer la procédure de double codage : deux personnes peuvent travailler séparément sur les mêmes retranscriptions.

L'interprétation constituant le fondement de toute activité de recherche, il apparaît important de s'attarder sur la qualité des résultats obtenus. En théorie, un chercheur doit pouvoir reproduire une recherche en utilisant la même méthode et la même analyse de recherche. En pratique, un chercheur n'obtiendra pas forcément les mêmes résultats qu'un autre. L'intérêt est justement de partager les résultats obtenus. Il s'agit de réduire au maximum les éventuels biais cognitifs tout en s'assurant de l'objectivité de la recherche. La principale limite de l'analyse qualitative concerne la généralisation des résultats obtenus. Elle est dépendante d'un contexte particulier. Pour Thiétart (1999, p.97), « *le seul objectif ne peut être que de réfuter la théorie et en aucun cas de la valider* ». Notre démarche qualitative ayant une visée interprétative, l'utilisation de méthodes qualitatives a pour objectif la compréhension de processus de construction d'une représentation partagée.

### **4.3 Une deuxième phase d'analyse qualitative : l'étude de cas**

La présentation de notre méthodologie est l'occasion de discuter de son objectif, du mode de collecte de données et des choix que nous avons opérés. Dans ce quatrième chapitre, nous avons commencé par présenter et justifier nos choix méthodologiques. Dans le cadre d'une réflexion épistémologique, il s'agit de faire le lien entre le type de connaissances recherchées et le type de méthodes à utiliser. Nous avons situé notre recherche dans une démarche constructiviste. Nous avons choisi de faire une analyse qualitative car nous étudions un certain nombre de processus dynamiques qui sont composés d'interprétations individuelles et collectives. L'objectif de cette thèse est de comprendre et de modéliser les processus de construction d'une vision au sein des associations. Ce faisant, nous visons la compréhension plutôt que l'explication.

Notre étude de terrain se décompose en deux phases : dans une première phase d'analyse qualitative, à partir d'une grille d'entretien, nous avons effectué quarante-huit entretiens semi-directifs auprès d'acteurs faisant partie d'une équipe entrepreneuriale associative. Ces entretiens ont duré en moyenne une trentaine de minutes. Nous avons utilisé un logiciel d'analyse de contenu (AtlasTI) afin de nous aider à mettre en évidence certains éléments de sens. Au cours de cette première phase, nous avons d'abord étudié les équipes entrepreneuriales. Il s'agissait de préciser leurs principales caractéristiques. Nous sommes ensuite intéressés au partage de la vision. Le partage d'une vision au sein des équipes entrepreneuriales n'est pas acquis. Des tensions voire des conflits peuvent émerger au sein des associations notamment à cause de l'introduction de pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social. L'objectif est de comprendre dans quelle mesure les différentes parties prenantes souhaitent utiliser ou pas des outils de gestion en provenance de l'entreprise. Dans une grande majorité, les acteurs associatifs souhaitent entreprendre mais en restant fidèle à leurs valeurs. Nous verrons au cours de nos entretiens que ces nouvelles pratiques peuvent permettre la mise en acte d'une vision commune.

Dans une deuxième phase, nous avons souhaité approfondir ces éléments. Nous avons réalisé une étude de cas accompagnée d'observations participantes et d'une analyse documentaire. Nous avons également effectué des entretiens semi-directifs avec l'ensemble de l'équipe

entrepreneuriale. Nous avons décrit l'évolution d'une association de quartier vers d'un mode de fonctionnement entrepreneurial au cours de ces cinq dernières années. En effet, cette association, qui est passée de cinq salariés à trente salariés, a connu certains moments de tension. Certains membres du bureau ont ainsi exprimé leur opposition quant à ce changement. La temporalité est ici importante. C'est pour cela que nous avons choisi de faire une étude de cas : « *Les méthodes des cas se définissent comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications* » (Wacheux, 1996, p.88).

Nous commençons d'abord par présenter notre étude de cas ainsi que ses conditions de réalisation. Notre situation est singulière puisque le président de l'association est aussi notre directeur de thèse. Nous avons été ainsi confrontés à un certain nombre de biais. Afin de les limiter, nous avons effectué une triangulation des chercheurs et une triangulation des données. A cet effet, nous avons utilisé un journal de bord où nous avons détaillé les faits marquants de l'association. Nous continuons cette troisième partie par une présentation des autres modes de collectes de données utilisées dans le cadre de cette étude de cas. Outre des entretiens semi-directifs, nous avons réalisé des observations participantes et une analyse documentaire.

### **4.3.1 L'étude de cas**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons voulu approfondir un certain nombre de processus à travers la réalisation d'une étude de cas. Cette méthodologie qualitative, qui se situe dans un positionnement épistémologique interprétativiste et constructiviste, est souvent utilisée en sciences sociales. En sciences de gestion, elle « *contribue à la connaissance de l'individu, du groupe ou de l'organisation dans un contexte structurel souvent déterminant* » (Wacheux, 1996). L'étude de cas est définie par Yin (1989, p.7) comme une « *enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ».

De fait, l'étude de cas permet une meilleure compréhension d'un phénomène complexe (Yin, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002) et souvent processuels (Wacheux, 1996). L'étude de cas donne accès « *à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et*

*des acteurs qui en sont les parties prenantes* ». Elle permet « *la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes* » (Gagnon, 2005, p.2). Pour Hlady-Rispal (2006, p.62), l'étude de cas a trois objectifs : une visée compréhensive (afin de « *saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence* »), une analyse de processus et une découverte de causalités récursives. Les instruments de collecte que nous avons utilisés dans le cadre de cette étude sont obtenus auprès de sources primaires (des entretiens semi-directifs menés auprès des membres de l'équipe entrepreneuriale et une série d'observations participantes) et secondaires (à partir de documents et des archives de l'association).

L'étude de cas est cependant critiquée car ses résultats sont difficilement généralisables (Gagnon, 2005). Il est difficile pour un même chercheur d'obtenir les mêmes résultats qu'un autre. Par ailleurs, cette méthode est onéreuse en termes de temps. Une présence importante du chercheur est une des conditions nécessaires en termes de validité et de fiabilité (Denzin & Lincoln, 1994 ; Miles & Huberman, 2003). Enfin, il existe peu de recherches qui expliquent de manière concrète comment procéder pour assurer la fiabilité et la validité de l'étude de cas (Gagnon, 2005).

Concernant notre étude de cas, notre posture épistémologique et méthodologique est délicate. Notre directeur de thèse est aussi le président de l'association étudiée. Ce dernier nous a proposé d'intégrer la structure pendant un an au début de notre thèse afin de nous imprégner de la réalité associative. Nous sommes restés car nous avons pris plaisir à faire partie de ce collectif. Initialement, nous ne devions pas faire part de cette expérience. Notre problématique ayant évolué, l'association constituait alors un terrain de recherche propice. A cet effet, nous avons demandé l'accord des autres membres du bureau en leur expliquant clairement l'objectif et l'intérêt de cette recherche. Nous leur avons également expliqué la méthodologie mise en place. De fait, nous avons vérifié que l'association respectait les critères d'échantillonnage définis par Hlady-Rispal (2002, p.82) pour une étude de cas : représentativité théorique, variété, équilibre, potentiel de découverte et prise en compte de l'objectif de recherche.

Dans la réalisation de cette étude, nous avons réalisé à la fois des entretiens semi-directifs avec l'ensemble des membres de l'équipe entrepreneuriale de l'association et des phases

d'observation passives et actives. Ces entretiens nous ont permis de comprendre le parcours et le vécu de nos interlocuteurs au sein d'une même organisation. Ces différentes expériences personnelles nous ont apporté des éléments importants permettant de compléter notre recherche. Elles nous ont permis de mieux cerner des situations ambiguës qui ont pu se produire et certains évènements au-delà des préjugés. Nous avons ainsi travaillé sur des instants de vie associative avec des phénomènes qui sont en majorité de l'ordre du perceptif. Dans ce cadre, nos « unités d'analyse » (Yin, 1989) sont l'association et l'équipe entrepreneuriale. Nous avons complété notre analyse par l'étude de documents écrits propres à l'association (compte rendu des procès-verbaux, etc.).

La validité des résultats ainsi que leur caractère subjectif constitue un des principaux reproches qui sont faits aux recherches qualitatives notamment en termes d'explications du processus ayant amené aux résultats (Fourboul, 2012 ; Valéau & Gardody, 2013). Les critères de rigueur pour une étude de cas sont les mêmes que pour les autres méthodes qualitatives. Un certain nombre d'auteurs ont détaillé quels étaient ces critères de validité et de fiabilité (Denzin & Lincoln, 1994 ; Miles & Huberman, 2003 ; Yin, 2003) : triangulation et saturation des données, présence importante du chercheur sur le terrain, tests d'hypothèses rivales, etc. En ce qui concerne notre étude, son caractère subjectif rend encore plus important de respecter ces critères de recherche car nous sommes impliqués affectivement au sein de l'association. Les stratégies de triangulation constituent cependant la méthode la plus efficace en termes de validité des résultats (Anadon, 2006).

Nous avons d'abord commencé par limiter ici les biais de la recherche par la triangulation des chercheurs. Plusieurs chercheurs, qui participent à l'étude d'un même phénomène, sont mobilisés dans la collecte et dans l'interprétation des données (Valéau & Gardody, 2013). Des interactions se créent et chacun donne son point de vue sur les phénomènes étudiés. Dans notre cas, le président de l'association est également impliqué dans cette recherche. Cette triangulation a pris la forme d'une analyse parallèle suivie d'une confrontation des points de vue sur les phénomènes étudiés.

La triangulation des données consiste à collecter les informations auprès de diverses sources d'information. A cet effet, nous avons utilisé à la fois des entretiens, des observations et des documents propres à l'association. Cette triangulation s'est également faite par l'intermédiaire

d'un journal de bord qui retrace de manière chronologique l'ensemble des événements importants. Baribeau (2005, p.108) définit le journal de bord comme « *les traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu concerne la narration d'évènements (faits, idées, émotions, pensées, extraits de lecture, descriptions, etc.) contextualisés (le temps, les personnes, les lieux, etc.) et dont le but est de se souvenir des évènements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et analyste et de permettre au chercheur de se regarder soi-même comme un autre* ». Le journal de bord, écrit en temps réel, nous a permis de rien oublier lors de nos phases de présence sur le terrain : « *Sur le plan pratique, le journal de recherche mémorise, avant tout, la chronologie de l'activité du chercheur dans laquelle les faits objectifs s'enregistrent dans la catégorie des perceptions temporelles* » (Wacheux, 1996, p.232). Nous y avons détaillé ce à quoi nous avons été confronté en termes de réalité du terrain. Comme le souligne Drucker-Godard (2013), le journal de bord permet d'avoir « *un regard réflexif* » sur son travail antérieur. Nous avons utilisé à la fois des « *notes descriptives* » (composées de nos données de terrain et de nos observations avec nos réactions) et des « *notes méthodologiques* » dont l'objectif est de tracer le déroulement de la recherche (Deslauriers, 1991).

L'analyse du journal de bord reste cependant moins explicitée au sein de la littérature (Valéau & Gardody, 2013). Pour Wacheux (1996), « *au moment des analyses, comme dans la rédaction finale, le journal alimente le raisonnement explicatif par des précisions contextuelles* ». Nous avons enlevé les éléments les plus intimes du journal de bord tout en reprenant les points essentiels qui ont fait le développement de l'association. Nous avons ainsi écarté tous les aspects liés aux rapports entre les individus. Nous voulions comprendre la manière dont les parties prenantes se sont positionnées par rapport à l'évolution de l'association vers un mode de fonctionnement plus entrepreneurial.

Nous avons ensuite réalisé un débriefing de ce journal de bord avec notre président. Nous reprenions point par point les événements importants que nous avons notés et confrontions nos points de vue avec le président de l'association. Ce débriefing, qui a duré environ deux heures, a été enregistré et retranscrit. L'analyse s'est ensuite faite de la même manière que pour nos entretiens semi-directifs, c'est-à-dire à deux niveaux. Dans une première phase, nous analysons notre expérience commune en restituant les ruptures sémantiques. Dans une



deuxième phase, les discours des deux répondants sont étudiés de manière critique en les considérant comme une activité cognitive.

L'objectif de cette étude de cas est de décrire notre expérience au sein d'une association. De fait, nous avons effectué une recherche-action. Notre participation a été active aussi bien en tant que membre du bureau (dans la définition de la stratégie, dans la prise de décision, dans le recrutement du personnel, etc.) que dans la participation de certaines tâches (préparation et aide dans les activités au quotidien, etc.). Nous avons ainsi été le témoin attentif du développement d'une association de quartier qui est devenue en moins de quatre ans une « *véritable entreprise associative* » selon un terme donné par un membre du conseil d'administration.

### 4.3.2 Observations sur le terrain

Outre des entretiens semi-directifs, nous avons effectué dans le cadre de notre étude de cas, un certain nombre d'observations, principalement participante. L'observation directe d'une association n'est pas toujours été possible. Dans notre première phase de recherche, les acteurs craignaient que notre présence n'affecte le bon fonctionnement de leur association. De fait, l'observation participante nous a permis d'accéder plus facilement à notre terrain. Nous avons vu dans la partie précédente, que la présence sur le terrain constitue un élément nécessaire quant à la validité des résultats (Hlady-Rispal, 2002). Cette présence nous a apporté ainsi des éléments importants pour notre recherche.

L'observation permet la compréhension lorsque l'aspect non verbal des choses devient révélateur d'une réalité. L'objectif est de relever le plus fidèlement possible un ensemble de faits relatifs à une situation donnée (Valéau, 1997). L'observation tient son origine avec l'École de Chicago dans les années 1920 aux États-Unis. L'observation peut être définie comme étant « *un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux même où ils se déroulent* » (Martineau, 2005, p.7).

Il existe deux types d'observation : l'observation passive et l'observation participante. La différence se situe au niveau de l'implication du chercheur. Une observation est dite passive

lorsque le chercheur n'est qu'un simple témoin : « *l'observateur ne participe pas aux évènements du milieu mais y assiste de l'extérieur* » (Evertson & Green, 1986, p.178). Nous avons mené des observations passives au cours de notre première phase de recherche. A l'inverse, une observation est dite participante lorsque le chercheur a le même rôle que les autres individus : « *l'observateur devient impliqué dans les évènements et enregistre ces évènements après qu'ils ont eu lieu. Ce type d'observation permet à l'observateur de saisir la perspective interne* » (Evertson & Green, 1986, p.178). Il est impliqué dans les actions à réaliser et rend compte des évènements. L'observation participante nécessite une présence continue du chercheur (Wacheux, 1996). Nous avons étudié ce terrain pendant environ cinq ans. Ce type d'observation implique aussi « *que l'observateur participe, c'est-à-dire qu'il soit accepté au point de s'intégrer dans le groupe, de se faire presque oublier en tant qu'observateur, mais en restant présent en tant qu'individu* » (Grawitz, 2001, p.773). Evertson et Green (1986, p.178) en concluent que « *quelle que soit la forme participante, l'observation groupe le social à l'étude* ».

L'observation nous a permis d'être au plus près de nos sources d'évidence. Pour Ibert et al. (1999), l'observation représente l'occasion « *où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution* ». Quatre types d'activités doivent être effectuées par l'observateur : être sur place, s'adapter, observer le déroulement des évènements et enregistrer (Peretz, 1998). Wacheux (1996, p.210) considère qu'en sciences de gestion, l'observation directe ou participante « *concerne les problématiques où le chercheur doit se mettre au niveau de l'acteur pour obtenir des réponses à ses questions* ». La démarche d'observation est, pour Wacheux (1996), plus intéressante dans les projets où les interactions entre acteurs sont importantes. Ce qui est le cas de notre problématique.

La difficulté pour tout observateur est d'éviter les perturbations que sa présence peut impliquer. Etant nous même acteur, des interactions sociales se créent : « *la participation entraîne inévitablement des relations de proximité, voire une intimité avec les acteurs du terrain* » (Bastien, 2007). De fait, nous sommes nous même impliqués dans le processus de décision. Il est important dans le journal de bord de tenir compte de cette problématique (Wacheux, 1996). Au final, comme le souligne Emerson (2003, p.410), « *la solution est davantage du côté de la prise de conscience des effets de l'enquête que de tentative de les*

*minimiser* ». Cette prise de conscience doit être pleinement prise en considération par le chercheur, faisant de l'observation participante un réel outil de connaissance (Bastien, 2007).

Les problématiques de recherche ont également des conséquences sur l'implication du chercheur. Mais, l'observation peut être aussi influencée par les caractéristiques du chercheur lui-même : «

*physiques particuliers, ou encore, d'être habillé de telle ou telle façon, de se comporter selon tels codes de politesse plutôt que tels autres, d'utiliser un vocabulaire particulier, pourra faire une différence, c'est-à-dire, influencer sur la façon dont le chercheur sera perçu par les sujets observés et donc sur les attitudes et comportements qu'ils adopteront non seulement envers lui mais aussi sur ce qu'ils lui donneront à voir* » (Martineau, 2005, p.8).

Les informations recueillies sont principalement faites de notes de terrain descriptives facilitant notre compréhension et nous évitant de perdre des matériaux significatifs pour notre recherche : « *ces comptes rendus descriptifs vont apporter une information sur le site dans lequel évoluent les acteurs ainsi que sur leur perception de la situation qu'ils vivent, sur leurs attentes et leurs besoins. Tels quels, ces documents sont une source de renseignements objectifs à la base de l'interprétation et de la compréhension de la réalité. Ensuite, le chercheur va s'astreindre à tenir un journal de bord dans lequel il note le déroulement quotidien de la recherche* » (Pourtois & Desmet, 2007, p.124).

L'observation devient une technique permettant la compréhension des interactions sociales entre individus. Il nous a permis d'obtenir une vision complète des problématiques liées à notre sujet. La personnalité de l'observateur est importante. De fait, l'observation a des limites. En prenant part à la vie collective de l'organisation, la mise en œuvre d'une relation de confiance envers les personnes que nous avons observées devient essentielle. L'observateur doit inspirer confiance pour s'immerger dans le groupe. Le développement d'un sentiment de sympathie est aussi un problème car le chercheur prend le risque de ne plus être neutre : « *la dimension affective risque de perturber le processus analytique* » (Wacheux, 1996). Cette dimension est importante pour notre recherche et peut créer des biais : « *l'inconvénient d'une participation trop longue et trop réussie, c'est que le chercheur s'habitue à la façon de vivre et de réagir du groupe* » (Grawitz, 2001, p.773). Enfin, ce

dernier doit tenir compte de tous les éléments significatifs et les noter, pour permettre la découverte de faits révélateurs.

### 4.3.3 Analyse documentaire

Dans le cadre de cette étude de cas, nous avons complété notre analyse par l'utilisation de documents propres à l'association (procès-verbal de bureau ou d'assemblée générale, etc.). Il existe au sein de toute association un grand nombre de documents de toute nature et de formes diverses. Un document n'est pas le résultat d'une recherche car le chercheur n'exerce aucun contrôle sur la façon dont il a été établi. Parmi les documents écrits, on distingue aussi bien les documents officiels que les archives privées qui contiennent toutes sortes d'informations et qui permettent de tracer l'historique de l'organisation, sa comptabilité, etc. Les écrits sont importants dans une association car ils permettent de rendre compte d'évènements ou de décisions qui ont été prises. Par exemple, la comptabilité permet d'apprécier la santé financière d'une organisation.

Wacheux (1996, p.223) dégage deux niveaux d'analyse :

- L'analyse des écrits récents qui permet de « *préciser les contacts directs et de trianguler les informations* » ;
- L'analyse historique qui permet soit « *de comprendre le présent à la lumière des évènements passés* » ou soit de faire « *une analyse sur l'histoire de l'organisation* ».

Néanmoins, l'intérêt de ces documents au sein de notre association nous a paru limité et est venu principalement en complément des deux sources précédentes. Les documents ne sont pas établis par le chercheur. De fait, ce dernier « *n'exerce aucun contrôle sur la façon dont les documents ont été établis et doit sélectionner ce qui l'intéresse, interpréter ou comparer des matériaux pour les rendre utilisables* » (Grawitz, 2001, p.573). La plupart des documents d'une association ne comporte que des informations au sens strict du terme sans valeur ajoutée. Par exemple, les procès-verbaux de bureaux que nous avons consultés, donnent peu d'éléments d'informations sur les processus de construction d'une représentation. Les seuls éléments répertoriés concernent les décisions qui ont été prises. Ils nous ont cependant aidé à retracer certains épisodes intéressants. Les interviews dans des journaux locaux de plusieurs

acteurs associatifs ou de responsables politiques nous ont guidés en nous donnant quelques pistes. Mais rien ne vaut à notre sens le contact humain.

Nous avons présenté dans ces deux dernières parties les méthodes utilisées au cours de notre analyse qualitative. Nous avons posé les bases théoriques de notre recherche, faites d'entretiens semi-directifs, d'observations et d'analyse de documents. Notre progression s'effectue grâce à ces matériaux, nous permettant de théoriser et de vérifier nos hypothèses de travail. L'utilisation de telle ou telle méthode dépend au final du type de recherche effectué.

Le tableau suivant donne l'intérêt de chacun des outils utilisés au cours de nos travaux :

**Tableau 18 : Intérêt des principaux outils d'analyse qualitative**

(Wacheux, 1996, p.203)

	<b>Accès</b>	<b>Validité</b>
<b>Entretien</b>	Relation de face à face avec les acteurs	Multiplier les interviews
<b>Observation directe</b>	Situation privilégiée des acteurs	Enregistrement et codification de l'observation
<b>Observation participante</b>	Participation du chercheur au mouvement social	Durée relativement longue et possibilité de trianguler
<b>Archives</b>	Analyse des traces écrites passées d'un processus	En complément d'autres dispositifs
<b>Documentation</b>	Analyses des traces écrites présentes d'un processus	En compléments d'autres dispositifs

Dans un premier temps, nous avons mené une cinquantaine d'entretiens semi-directifs accompagnés d'autres entretiens plus informels. Dans un deuxième temps, nous nous sommes immergés dans une association en tant que trésorier. Cette étape a été, pour nous, primordiale car elle nous a permis de nous familiariser avec le terrain.

---

## Conclusion

---

Nous avons décrit et justifié dans ce chapitre la méthodologie de notre thèse. Nous avons évalué les forces et les faiblesses de chacune des étapes de notre protocole de recherche. Dans un premier temps, nous avons montré que le questionnement épistémologique et notamment en sciences de gestion est indispensable avant d'entamer une recherche. Pour Martinet (1990, p.8), la « *réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère* ». Pour Gavard-Perret et al. (2008, p.8), ce questionnement ne doit pas se limiter à une simple réflexion méthodologique. Il doit également « *viser à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la valeur attendue des connaissances qui seront élaborées* ». Il s'agit au final d'apporter une certaine légitimité au travail effectué. Pour Wacheux (1996), « *dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié* ».

Dans un deuxième temps, nous avons présenté l'intérêt pour le chercheur d'ancrer son analyse sur le terrain. Nous avons adopté une démarche empirico-inductive pour notre thèse. La logique inductive nous permet de produire des connaissances. Comme le soulignent Glaser et Strauss (1967), les méthodes qualitatives, ne pouvant proposer un certain niveau de validité externe, permettent cependant de revendiquer des théories ancrées dans une réalité de terrain. En mettant à l'épreuve notre cadre théorique, nous vérifions de cette manière nos hypothèses de recherche suivant un aller-retour entre analyse théorique et empirique. Cependant, la formulation d'une théorie nécessite d'accumuler des observations. C'est ici que se pose nos choix méthodologiques. La recherche qualitative s'inscrit dans notre paradigme de recherche.

Dans un troisième temps, nous avons discuté des méthodes que nous avons utilisées : les entretiens semi-directifs, l'observation participative, et l'étude de cas. Cette articulation pluri-méthodologique a pour objectif d'éclairer les différentes facettes d'un processus complexe et multiforme. Chacune de ces méthodes a la particularité d'utiliser des outils d'interprétations différentes. Une première phase qualitative composée de récits d'expériences recueillies auprès d'acteurs associatifs et d'observations passives nous permet de comprendre les processus de construction d'une vision partagée. Il s'agit ici d'analyser les tensions entre des

visions successives dues à l'introduction de pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social. Une deuxième phase qualitative consiste en une étude de cas. L'objectif est d'approfondir et de compléter ces observations en nous immergeant dans le fonctionnement au quotidien d'une association. Nous sommes devenus acteur à part entière de l'équipe entrepreneuriale et avons participé à la définition d'une stratégie faisant passer cette association de quartier à une association ayant adopté un fonctionnement entrepreneurial. L'association et l'équipe entrepreneuriale constituent ici nos unités d'analyse. Nous effectuons des comparaisons sur les expériences de chacun. De cette manière, nous faisons émerger les différences qui peuvent exister entre les acteurs d'une même organisation. Cette confrontation nous permettra ensuite de modéliser un processus de construction d'une vision partagée en lien avec la performance.





---

## **Partie 2 : Présentation des résultats**

---

Le but de notre recherche est d'étudier l'émergence d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives. Il s'agit de proposer une nouvelle approche de l'entrepreneuriat dans les associations, comme la mise en œuvre d'une vision partagée (Filion, 1997). Nous avons vu dans les chapitres précédents que l'entrepreneuriat social apporte un regard nouveau mais intègre relativement peu la dimension collective des associations (Valéau et al., 2013). L'entrepreneur est privilégié au détriment du collectif (Valéau et al., 2004). A l'inverse, le caractère collectif des associations est souvent mis en avant dans les recherches existantes (Archambault, 1996 ; Laville & Sainsaulieu, 1997 ; Defourny, 2004) avec des conséquences en termes de gouvernance participative (Boncler et al., 2006 ; Laville & Hoarau, 2008).

Toutefois, les associations peuvent aussi apparaître comme le produit de démarches entrepreneuriales, à certains égards similaires celles observées dans le monde des affaires (Boncler & Valéau, 2010 ; Valéau & Boncler, 2013). L'entrepreneuriat social, qui est une forme d'entrepreneuriat au sein des associations, aborde la question de la performance et développe une rationalité davantage orientée vers la finalité sociale (Valéau et al., 2013). Par la suite, nous avons montré que l'entrepreneuriat social et l'action collective militante constitueraient deux visions possibles du fonctionnement de l'association. La question est de savoir comment ces deux courants, qui sont souvent présents au sein des équipes, vont pouvoir travailler ensemble. Nous proposons dans notre thèse une vision élargie de l'entrepreneuriat en association avec une équipe porteuse d'une ou de plusieurs visions. Ce faisant, nous soulignons dans la suite de notre recherche, les manques théoriques entre la vision collective et les performances de l'association en lien avec la notion d'équipe entrepreneuriale.

#### **Extraits d'entretiens avec des acteurs associatifs**

##### **Extrait 1 :**

*« Les valeurs de notre association avaient été posées au départ mais continuent d'évoluer avec l'expérience. Notre défi est de grandir avec une gestion plus formelle tout en préservant notre caractère communautaire, amical et solidaire. Même plus grand, notre objectif est de rester un espace public où chacun peut venir pour l'utilité de tous ».*

**Extrait 2 :**

« Dans notre association, il y a très peu de gens dans le groupe qui se connaissait avant. Il y a un collectif qui est né progressivement avec une expérience partagée, des épreuves... Par exemple, quand on a eu le truc en début d'année avec les budgets et des problèmes d'emploi, le bureau s'est positionné d'une manière... Le fait d'être confronté à ça, ça fait réfléchir et ça crée des liens ».

**Extrait 3 :**

« Au regard d'un bilan peu satisfaisant de la mise en œuvre de la mission sociale, qui est encore une fois une tendance qui s'est construite sur trois ans, il était logique de s'attendre à des changements dans les postes de direction. Le conseil d'administration regrette que ces changements se soient faits dans une ambiance de tension, d'épuisement nerveux, de psychodrames, de lettres de dénonciation. Tout cela ne nous a pas paru très constructif et cela a conduit à escamoter le bilan réel ». (Extrait du rapport moral de 2007 de MSF)

**Extrait 4 :**

« Avant l'éclatement du scandale en 1994, l'ARC disposait d'un budget de 400 millions de francs, partiellement gonflé, toutefois, par une comptabilité truquée. (...). La remise en ordre de l'ARC s'est opérée dans un contexte d'hémorragie des recettes. Le budget de l'association est tombé à 200 millions de francs en 1996, pour remonter à 250 millions de francs en 1997. Antérieurement, le bureau de l'ARC était en pratique réduit à son président, qui prenait seul les décisions, le conseil d'administration fonctionnant comme une chambre d'enregistrement. Le bureau a été restauré comme organe de préparation et de suivi des décisions du conseil d'administration, assisté en amont d'une commission scientifique et, en aval, d'une commission financière chargée de suivre les appels d'offre et de se prononcer sur les comptes. » (Extrait du rapport d'information du sénateur Jacques Oudin, « La politique de lutte contre le cancer », n°31, p.1998-1999)

D'un point de vue pratique, nous avons fait le constat que le partage d'une vision inspirée de l'entrepreneuriat social au sein d'une association ne peut pas être tenu pour acquis. Au cours de son développement, des divergences peuvent se manifester au sein des conseils d'administration. Les quatre extraits précédents précisent le caractère aléatoire de la construction d'une vision partagée. Dans le premier extrait, le collectif a précédé l'action. Les

valeurs de l'association ont été posées dès son origine. A l'inverse, dans le deuxième extrait, il n'existait pas de collectif. Ce collectif a émergé par la suite. Les extraits 3 et 4 montrent des exemples où le collectif a été détruit par l'action. Nous verrons dans les parties suivantes que la construction d'une vision partagée ne se joue pas seulement dans des débats d'idées mais principalement dans l'action.

Nous avons présenté notre cadre théorique dans notre première partie. Dans cette deuxième partie, nous présentons les résultats de notre recherche qualitative (chapitres 5 et 6). En revenant sur les fondements théoriques et sur les résultats obtenus grâce à notre terrain, nous aboutissons dans notre dernier chapitre (chapitre 7) à notre modèle de recherche et formulons un certain nombre de recommandations à destination des entrepreneurs associatifs.

## **Chapitre 5 : Première phase de terrain – Les entretiens semi-directifs**

---

Dans le quatrième chapitre, nous avons commencé par présenter nos choix méthodologiques. Ces choix sont motivés par la nature de notre objet de recherche et notre positionnement épistémologique. Nous présentons dans cette partie les travaux issus de notre première phase d'analyse qualitative. L'objectif est de comprendre et de modéliser les processus de construction d'une représentation commune. Ce faisant, il s'agit d'étudier les tensions entre des visions successives et les conditions d'émergence d'une vision commune.

L'analyse qualitative va nous permettre à un premier niveau de présenter un modèle descriptif où l'on essaie d'intégrer tous les cas de figure sous forme de combinaisons de variables ou de liaisons de variables prenant des valeurs différentes. Des configurations différentes peuvent exister. Le deuxième niveau de l'analyse qualitative correspond au « theory building » (construction théorique.) Le modèle n'est pas à vocation uniquement descriptive mais a une finalité de construction théorique, permettant d'aboutir à des propositions d'explication.

Nous vérifions que la construction d'un processus par lequel un ou plusieurs membres de l'équipe entrepreneuriale vont tenter de partager avec les autres acteurs une vision inspirée de l'entrepreneuriat social peut s'étudier d'un point de vue pratique. Nous rappelons que l'entrepreneuriat social n'est qu'une vision possible parmi d'autres du développement de l'association. A l'inverse d'une analyse quantitative, l'objectif n'est pas ici de mesurer mais de comprendre des processus. Il s'agit d'avoir une vision d'ensemble de ces processus. Plusieurs outils sont à notre disposition : l'observation participante ou passive, les entretiens semi-directifs, etc.

Nous avons retenu 48 entretiens semi-directifs pour notre étude. A l'aide d'une grille d'entretien, nous avons recentré les thèmes à étudier. Ces entretiens ont duré en moyenne une trentaine de minutes. Ils ont été enregistrés afin de permettre la meilleure retranscription possible. Nous avons utilisé un logiciel d'aide à l'analyse de contenu (AtlasTi) afin

d'ordonner les nombreux matériaux que nous avons obtenus avec nos entretiens. Dans chacune de nos sections, nous présentons les résultats de nos entretiens sous la forme de verbatim afin d'en faciliter la lecture. Cela permet aussi de justifier notre analyse à partir des discours de nos répondants. Nous rassemblons les entretiens par thèmes afin de faciliter notre analyse des phénomènes constatés. Nous suivons une démarche interprétative des comportements. Cette combinaison entre plusieurs méthodes de récolte nous a également permis de modéliser notre problématique et de fiabiliser les résultats obtenus.

Il existe plusieurs manières de présenter les résultats de l'analyse qualitative. Pour notre part, nous reprenons le type de présentation introduit par Eisenhardt (1990) qui consiste d'abord à faire un point rapide sur la théorie. Il s'agit de restituer ensuite les données de terrain en lien avec ce point pour finalement poser une confrontation entre théorie et terrain :

- Nous commençons par un cadrage conceptuel nous permettant de problématiser les phénomènes étudiés.
- Nous positionnons les résultats de la recherche par rapport à notre thèse.
- Ces résultats nous permettent de faire émerger des propositions numérotées.
- Nous exposons le résultat de nos entretiens semi-directifs à travers des tableaux de données.
- Les paragraphes suivants commentent les résultats en reprenant les points importants. Nous soulignons les différences entre les répondants.
- Nous terminons par un aller-retour avec la théorie. Ces paragraphes proposent une explication des données « *en les positionnant d'une part par rapport à d'autres théories et d'autre part, par rapport à des théories universelles englobant le sujet* » (Valéau, 2004). Il s'agit ainsi de partir de commentaires ayant un caractère descriptif vers des éléments de discussion amenant à l'émergence d'un modèle.

Dans un premier temps, nous étudions les équipes entrepreneuriales au sein de l'association. L'objectif est ici de préciser ses principales caractéristiques. Le travail en équipe dans le cadre de la création et du développement d'une organisation peut amener à de meilleures performances. Par ailleurs, le périmètre de l'équipe entrepreneuriale semble se limiter à un noyau dur. Nous étudions aussi les liens entre les contenus de la vision et l'efficacité de l'organisation.

Dans un deuxième temps, nous nous intéressons au partage de la vision. Même si les personnes interrogées affirment l'importance d'une vision partagée, il n'est pas rare que des différences apparaissent dans les associations. Nous mesurons ici les conséquences de ces conflits. L'impact en termes d'implication affective ou normative est sensible. La capacité à la discussion permet d'aplanir les différences. L'enjeu n'est pas tant d'éviter les conflits mais de savoir les gérer.

Dans un troisième temps, nous verrons qu'ils existent des alternatives à une vision marchande de l'association. Les parties prenantes semblent ainsi s'identifier à des valeurs partagées. Les données montrent également l'émergence de « la capacité à la discussion » comme variable modératrice face aux risques de tensions entre les membres de l'équipe entrepreneuriale. A partir de ces résultats, nous construisons un modèle de recherche où vision partagée et performance sont deux aspects d'un même processus de « mise en acte » et de « rétention » de la voie de développement voulue par les acteurs associatifs.

## **5.1 Dynamique de l'équipe entrepreneuriale**

La littérature sur l'entrepreneuriat social prend en charge la dimension pragmatique de l'organisation mais semble passer à côté de l'esprit associatif, du collectif ainsi que du sens militant (Valéau et al., 2013). De l'autre côté, la littérature sur le « non-profit » montre les associations comme très idéalistes et parfois déconnectées de la réalité (une sorte d'anarchie, absence de hiérarchie, mouvement autonome, etc.). L'action collective générerait automatiquement de la performance. Comment alors réintégrer cette dimension collective de l'association dans une problématique entrepreneuriale ?

Nous présentons dans cette partie les résultats de nos entretiens semi-directifs, sous la forme de tableaux et par thèmes afin d'en faciliter la lecture. Pour chacune des thématiques étudiées, nous faisons un retour avec la partie théorique. Il s'agit d'effectuer une confrontation avec le point le plus saillant des données recueillies dans l'objectif de formuler nos propositions de recherche. De fait, les propositions qui émergent sont une adaptation de la théorie en fonction des données du terrain. Une analyse des phénomènes constatés permet l'émergence d'un modèle. L'enjeu de notre recherche est l'étude des processus entrepreneuriaux au sein d'une association. Nous explorons les différentes étapes de construction d'une vision se rapprochant de l'entrepreneuriat social dans une association. La finalité est d'arriver au développement d'une vision partagée en vue de la réussite du projet. Cette réussite n'est rendue possible que lorsque la légitimité de chacun est respectée et que des compromis sont trouvés.

Ce chapitre se compose de trois sections. Dans une première section, nous étudions la composition des équipes entrepreneuriales. Son périmètre ne peut pas être étendu de façon significative. La taille de l'équipe a également des conséquences en termes d'efficacité. La deuxième section est consacrée à la vision et aux performances perçues au sein de l'équipe entrepreneuriale. Nous nous sommes intéressés aux contenus de la vision autour de laquelle les membres de l'équipe entrepreneuriale se rassemblent en lien avec l'efficacité perçue.



### 5.1.1 Composition des équipes entrepreneuriales dans les associations

Sur la base de nos entretiens semi-directifs, nous avons commencé par étudier la composition du noyau dur de l'association, c'est-à-dire de l'équipe entrepreneuriale. Au sein des associations, l'entrepreneuriat est en mesure de rassembler un collectif étendu à l'ensemble des individus. Les associations « *ont ainsi de plus en plus tendance à se professionnaliser, à adopter des méthodes de management et à généraliser leur recours aux outils de gestion* » (Biondi et al., 2010). Cependant, comme le soulignent Boncler et Valéau (2010), impulsion et implication ne se confondent pas. Ce faisant, nous redéfinissons le périmètre des équipes entrepreneuriales. Les extraits retenus traduisent le type d'équipe entrepreneuriale que nous avons rencontré au cours de notre recherche. Nous constatons le caractère particulièrement idiosyncratique de ces équipes à la fois en taille et en composition.

**Proposition 1.a : La taille et la composition des équipes entrepreneuriales impulsant le projet sont très variables d'une association à l'autre.**

**Proposition 1.b : Le périmètre des équipes entrepreneuriales impulsant significativement le projet ne peut pas être indéfiniment étendu.**

**Proposition 1.c : Le caractère collectif de l'association ne peut pas être tenu pour acquis.**

**Proposition 1.d : L'entrepreneuriat social en association débute de manière générale avec des bénévoles. Ce développement se poursuit avec des salariés qui prennent au fur et à mesure l'ascendant. Au sein des équipes entrepreneuriales ainsi constituées, il est important que les bénévoles puissent garder une place.**

**Tableau 19 : Extraits d'entretiens concernant la taille et la composition des équipes entrepreneuriales dans les associations**

Réf.	Interprétation	Illustration
<i>Définition et taille de l'équipe entrepreneuriale</i>		
1	Définition de l'équipe entrepreneuriale	« <i>Il y a un conseil d'administration qui nous réunit deux ou trois fois par an. Je préside le conseil d'administration, avec le secrétaire, le trésorier. (...). Nous sommes une association qui</i>



		<i>là. Et donc, le projet finalisé a été une construction collective et, en associant les uns et les autres, le projet a pris des dimensions et des orientations qu'on n'avait pas imaginées au départ. »</i>
6	Un noyau dur	<p><i>« Les autres bénévoles ont une implication plus importante que moi. Quand je regarde cette femme de patron, qui lors d'une soirée me dit, j'ai trouvé comment je peux faire pour t'aider, on va créer un défilé</i></p> <p><i>, elle fait partie du noyau de l'association et elle peut tout aussi bien créer d'autres choses, d'autres activités pour l'association. Il faut partager la philosophie et la vision de l'association ».</i></p>
<b>2<sup>ème</sup> temps : les salariés</b>		
7	Un cadre réglementaire plus exigeant	<i>« On nous demande de faire plus avec moins. A force, ça ne devient plus possible. Les bailleurs de fonds et l'Etat nous imposent une gestion aussi rigoureuse que dans le secteur marchand. »</i>
8	Des recrutements plus exigeants	<i>« Avec les deux équipes de direction, le nouveau directeur saura créer un esprit d'entreprise, source de la qualité des prestations auprès des usagers et de leur ajustement permanent aux besoins en évolution. »</i>
<b>3<sup>ème</sup> temps : l'installation d'un équilibre</b>		
9	Vers la recherche d'un équilibre	<i>« Une plus grande formation est nécessaire que ce soit pour les salariés, les bénévoles et les dirigeants. Des structures existent, il faut les utiliser. Ces formations sont le pré requis à une meilleure gouvernance et pourraient éviter de nombreuses faillites. Cela pose alors la question de la professionnalisation du secteur associatif. Le débat mérite d'être posé mais il faut intégrer le fait qu'une bonne pratique de gestion est importante dans la survie d'une association. »</i>
10	Tous entrepreneurs	<i>« Nous avons produit un super travail collectif avec les autres salariés avec le soutien des bénévoles et avec tous nos</i>

		<p><i>partenaires. Nous avons vraiment, maintenant la satisfaction du devoir accompli avec la stabilisation de cette association. Je me sens réellement impliqué dans ce que j'entreprends et je ferai de mon mieux pour honorer la confiance que l'association a placé en moi. »</i></p>
--	--	---

Les entretiens montrent que le périmètre des équipes entrepreneuriales impulsant le projet associatif varie suivant l'association que ce soit en taille ou en composition et ne peut pas être étendu de façon significative (extraits 1 et 2). Le partage du projet pourrait se généraliser à l'ensemble des acteurs concernés (Biondi et al., 2010). En réalité, l'impulsion entrepreneuriale semble se limiter à un groupe restreint d'individus ayant une intentionnalité commune et en interaction. L'association peut également se heurter à la difficulté d'intégrer un plus grand nombre de parties prenantes (extrait 2). Mucchielli (2002) lie les problèmes de communication dans l'organisation à la taille de l'équipe. Les membres de l'équipe entrepreneuriale auront plus de mal à communiquer à mesure que la taille de l'équipe augmente. En pratique, l'équipe entrepreneuriale peut aller d'un seul individu (généralement le président ou le directeur – cf. extrait 3) à une dizaine d'individus tout au plus (correspondant au conseil d'administration et à quelques salariés – cf. extrait 2).

La taille de l'organisation a également des impacts sur son efficacité : *« la productivité du groupe est fonction inverse du nombre, à partir d'un certain seuil »* (Mucchielli, 2002, p.43). Lorsque l'organisation est de taille relativement modeste, les individus sont polyvalents. Le degré de formalisation est moindre. Ils peuvent néanmoins avoir du mal à effectuer l'ensemble des tâches (extrait 7). Pour Paturel (2005, p.7), *« il est cependant clair que les membres de l'équipe entrepreneuriale sont nécessairement en nombre peu élevé (on peut penser jusqu'à six – sept au maximum avec d'autant plus de problème à gérer au fur et à mesure que ce nombre est important) »*. A l'inverse, lorsque l'organisation se développe de façon plus importante, les membres de l'équipe entrepreneuriale ont tendance à plus se focaliser sur le management et la stratégie au détriment des tâches quotidiennes. Une certaine taille peut aussi favoriser la création de sous-groupes et de clans pouvant être à l'origine de tensions. La taille de l'organisation influence aussi le processus de décision. Les associations qui mettent en avant une approche basée sur l'entrepreneuriat social auront tendance à restreindre la taille de l'équipe entrepreneuriale et à se recentrer sur les salariés (extrait 8).

Dans un premier temps, le président et les membres bénévoles initient le développement de l'association avec des projets qui sont majoritairement d'origine collective (extrait 5). Ce collectif s'implique de façon importante (extrait 6). L'extrait 4 traduit le rôle que peuvent avoir les bénévoles au sein de ce collectif. Dans un deuxième temps, les salariés accompagnent ce développement. Le cadre réglementaire se durcit (extrait 7). Les salariés sont recrutés pour leur professionnalisme (extrait 8). L'entrepreneuriat social demande des compétences et une disponibilité que les bénévoles n'ont pas forcément. Dans certains cas, ces derniers sont écartés.

**Extrait d'entretien avec un salarié**

*« Le fonctionnement même de l'association fait que c'est le bénévole qui fait marcher l'association. Maintenant, le bénévole, en fonction de l'association, on lui donne une place qui n'est pas la même. Il y a le bénévole qui va jouer un rôle moteur parce que c'est lui qui, à l'origine, est le fondateur du projet et qui défend un peu l'éthique et les valeurs de l'association. Vous avez le bénévole qui joue un peu le rôle de chambre d'enregistrement par rapport à l'avancement de l'association, des activités et des décisions qui sont prises. Et vous avez le bénévole qui essaie de se professionnaliser et qui est sur des sujets pointus. »*

L'extrait précédent montre que certains bénévoles peinent à trouver leur place. Le bureau devient une « chambre d'enregistrement » des stratégies mises en place par les salariés. Cependant, certaines associations parviennent à retrouver un certain équilibre. Ces associations, qui relèvent de l'entrepreneuriat social, intègrent bénévole et salariés dans une démarche participative (extraits 9 et 10).

L'équipe entrepreneuriale est fréquemment assimilée à l'équipe dirigeante sans pour tout autant que ce soit vrai ou à l'entrepreneur et ses proches salariés (Boncler et al., 2006). L'équipe dirigeante a des responsabilités managériales et les exerce à l'intérieur de l'organisation. Elle correspond à un noyau dur au service d'un entrepreneur. « *L'équipe dirigeante est composée de membres participant à la prise de décision stratégique et investit, dans l'organisation des fonctions et responsabilités afférentes* » (Boncler et al., 2006, p.10). La notion d'équipe entrepreneuriale apparaît lorsqu'un groupe dans sa globalité

développe une symbiose avec l'organisation. Il existe souvent un alignement entre l'équipe entrepreneuriale et l'équipe dirigeante. Mais, ce n'est pas forcément vrai. Seule une observation au cas par cas permet de qualifier les membres d'une équipe entrepreneuriale ou pas. C'est au moment de la conception du modèle d'affaires et de la vision stratégique que les acteurs de l'équipe sont identifiés : *« l'équipe est plus ou moins large, selon qu'on cerne le périmètre de l'EE, de l'équipe dirigeante ou les participants à l'entrepreneuriat collectif »* (Boncler et al., 2006, p.19).

Les niveaux d'engagement et d'implication des acteurs étant différents, il ne suffit pas de dire qu'un individu participe à certaines activités ou qu'il vote lors des conseils d'administration pour considérer qu'il fasse partie de l'équipe entrepreneuriale. En reprenant la définition de Boncler et al. (2006), nous redéfinissons le périmètre de l'équipe entrepreneuriale. Elle distingue les parties prenantes qui influencent l'organisation et qui fusionnent avec elle de façon symbiotique. Le critère d'appartenance consisterait à évaluer la capacité à proposer et à décider pour faire une différence stratégique. Il faut une prise effective. Les individus doivent avoir le sentiment de faire partie du « noyau » et réciproquement. L'appartenance à l'équipe entrepreneuriale se définit donc de manière interactive. Le périmètre des équipes entrepreneuriales est revu en ce sens. Nous considérons la constitution de l'équipe comme une partie intégrante du processus entrepreneurial, tant dans la phase de création que dans la phase de développement. La phase entrepreneuriale commence avec l'aide des bénévoles et continue ensuite avec des salariés. Il reste cependant nécessaire qu'une place importante soit gardée par les bénévoles au sein du noyau dur.

La plupart des recherches sur l'équipe entrepreneuriale ont étudié les liens entre le collectif et la performance de l'organisation sans vraiment s'intéresser aux caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale. Pour Verstraete et Saporta, (2006, p.431), il apparaît que les liens entre la composition d'une équipe entrepreneuriale, son comportement ainsi que ses performances ne sont pas faciles à appréhender. C'est ce que nous verrons dans les parties suivantes.

### **5.1.2 Les contenus de la vision et les performances perçues**

Nous nous intéressons dans cette partie aux contenus des visions autour desquelles se rassemblent les acteurs de l'équipe entrepreneuriale. Les différentes recherches consacrées à

l'entrepreneuriat social ont d'abord commencé par mettre l'accent sur l'efficacité et sur les performances technico-économiques (Dees, 1998 ; Hibbert et al., 2002 ; Grimes, 2010). Cependant, cette recherche s'ouvre progressivement sur d'autres types de performances et notamment socio-politiques (Valéau et al., 2013). Nous étudions dans cette partie les résultats de l'introduction de pratiques entrepreneuriales en termes de performance. Nos résultats montrent que les performances que nous mesurons ici ne sont pas de la performance réelle mais perçue. En effet, nous nous situons sur un niveau de performance qui est décidé. Nous verrons ainsi que la performance peut se définir comme l'atteinte des objectifs qui sont fixés par le groupe.

**Proposition 2a : La vision militante au départ partagée permet d'orienter dans un premier temps à la fois le fonctionnement et la perception des performances.**

**Proposition 2b : Les contenus de la vision partagée déterminent les critères retenus par les équipes entrepreneuriales pour évaluer les performances.**

**Proposition 2c : L'entrepreneuriat social consiste à utiliser des outils de gestion en provenance de l'entreprise. L'objectif est de répondre plus efficacement à une finalité sociale.**

**Proposition 2d : Une vision technico-économique est développée par les entrepreneurs sociaux dans les associations. Les considérations d'ordre sociopolitiques sont intégrées de façon très variable.**

**Tableau 20 : Extraits d'entretiens concernant les contenus de la vision et les performances perçues**

Réf.	Interprétation	Illustration
<i><b>Des visions technico-économiques</b></i>		
1	Vision technico-économique de la performance	<i>« On m'a demandé de prendre la présidence, pour une raison simple. Moi, j'ai une formation de chef de projet politique de la ville et j'étais un spécialiste des financements publics et un spécialiste du financement associatif puisque'une de mes missions professionnelle principale c'était l'accompagnement du tissu associatif. Et donc</i>





		<i>gardé aucune rancune. Cette association, c'est ma deuxième famille</i> <i>».</i>
6	Vision politique de la performance	<i>« C'est le bénévolat le plus total. C'est dans ce truc-là, il y a que des bénévoles qui s'engagent, on y vient pour le plaisir (...). L'équipe en place, ça fait trois ans qu'elle est là. La présidente a sa petite équipe, moi je suis dans le bureau, il n'y a pas d'opposition. Il n'y a pas de tensions entre nous. On est tous solidaire, comme il n'y a pas d'intérêt. Il y a des conflits lorsqu'il y a des enjeux politiques, des gens qui veulent se mettre en avant, ou lorsqu'il y a des enjeux d'argent. Mais là, ce qu'on partage, c'est le travail. »</i>

Les performances technico-commerciales deviennent de plus en plus importantes notamment en raison d'une réglementation plus exigeante. En quelques décennies, les logiques d'actions ont profondément été modifiées (extraits 1, 2 et 3). Ce mouvement a été amplifié par la révision générale des politiques publiques (Journal Officiel - Loi du 1er janvier 2010) et par des recommandations en provenance de l'entrepreneuriat social. Les responsables associatifs sont soucieux de cet aspect afin d'acquiescer les financements nécessaires à la réalisation de leur vision. L'extrait suivant décrit ces nouvelles contraintes réglementaires :

**Extrait d'entretien avec un membre du conseil d'administration**

*« Il y a un cadre réglementaire qui s'est durci et on est régulièrement l'objet d'audit de la part de la collectivité ou de la part de certains de nos financeurs. On a des comptes à rendre, annuels à travers des bilans d'activité puisque maintenant on a des financements affectés à chaque projet, donc chaque projet devient l'objet en fin d'année civile d'un bilan spécifique particulier. Donc, tout ça c'est aussi du boulot de formalisation et c'est aussi une façon de rendre compte de la bonne utilisation des subventions publiques qu'on a bien voulu nous attribuer. Ça demande aussi une vraie technicité parce que c'est la crédibilité de ces bilans et des projets qu'on met en œuvre qui nous permettent d'obtenir la confiance des financeurs et de pouvoir, d'année en année, re-solliciter de nouvelles subventions en bénéficiant de la confiance de ceux qui nous les attribuent ».*

Une plus grande attention est portée aux exigences des financeurs, par vocation ou par nécessité. Il s'agit de disposer des ressources indispensables à la réalisation de la vision. Cependant, ces visions en provenance de l'entrepreneuriat social sont balancées par la part importante accordée aux valeurs. Les extraits 4, 5, 6 décrivent d'autres types de performances. Au travers d'une démarche sociopolitique, il s'agit de proposer des biens et des services tout en développant une relation particulière avec les bénéficiaires. Ces activités se basent sur une démarche collective.

**Tableau 21 : Extraits d'entretien relatifs au développement de l'association**

Réf.	Interprétation	Illustration
<i>Des démarches de développement entrepreneurial</i>		
1	Une démarche projet	<i>« On est presque dans une démarche de projets d'entreprise. Une étude pas de marché, mais une étude de besoins. Vous êtes dans une adéquation entre l'homme et le projet, entre des hommes et un projet. »</i>
2	Un processus de développement associatif	<i>« Je pense qu'il y a plusieurs étapes. La première étape, c'est celle qui est de la création. Elle est très riche parce que les gens ont vraiment l'impression d'avoir quelque chose en commun, d'avoir un projet en commun. C'est très motivant. C'est l'euphorie. Et on est confronté à l'objectif. Après, il y a eu une phase de plateau. Tu es comme dans une entreprise. Une fois que les difficultés sont passées, tu as des gens qui veulent se greffer dessus pour récupérer un peu le bébé. Ça, je l'ai vraiment observé. Il y a des gens qui sont très politiques qui savent que ça peut marcher. Tu as ceux qui sont là par hasard, des affinités politiques, ceux qui sont là parce que ça les intéresse... Il y a plein de profils de gens. En fonction des personnes qui sont là, tu vas ou pas partager les valeurs. »</i>
3	Des intérêts individuels	<i>« Le président a toujours voulu que l'association se rapproche du fonctionnement d'une entreprise privée. Il voulait que les gens donnent le meilleur d'eux même. Il voulait que le travail soit le plus efficace possible. Il voulait les meilleurs résultats et chaque fois, il fixait des objectifs très hauts. Il voulait que</i>

		<i>l'association soit irréprochable, qu'elle soit la meilleure association possible. Et chacun dans l'association avait des intérêts. Le président avait intérêt que l'association soit numéro 1 dans son secteur. La responsable, avait des projets de construction, de création d'entreprise. Elle avait besoin d'argent. Elle sollicitait régulièrement des augmentations de salaire, de 50%. C'est quelque chose que le président lui faisait miroiter. Il lui disait que ce n'est pas impossible, dans la mesure où l'on va se développer, que l'association atteigne ses objectifs et se développe. »</i>
4	Une culture d'entreprise	<i>« Pour te dire, c'est l'esprit d'entreprise qui, moi...Ma patronne, j'ai l'impression d'avoir une vraie patronne. Tu bosses bien et bien tu as du pognon en plus. Ça pour moi, c'est l'esprit d'entreprise. Mais, c'est quasiment ça. C'est la méritocratie. (...) Une culture de boulot, de travail. Plus tu travailles, plus tu gagnes. C'est le président qui nous le dit, et il me semble que c'est normal. Ça devrait être plus reconnu. Si ce n'est pas reconnu avec du pognon, ça devrait être reconnu autrement. Il faut que ce soit clair et net. »</i>
5	Une autonomie à atteindre	<i>« Développer de nouvelles actions individuelles afin de répondre au mieux aux attentes de nos adhérents et de continuer nos études en vue d'une autonomie financière à moyen terme ».</i>

Les extraits d'entretiens montrent un développement de l'association similaire à celui d'une entreprise avec néanmoins quelques particularités. On observe une formalisation du fonctionnement (extrait 3). On peut parfois observer l'apparition d'une culture d'entreprise où l'association doit être plus efficace (extrait 4). L'objectif est alors d'arriver à une autonomie financière (extrait 5). Dans certains cas, le projet reste au cœur du développement de l'association (extrait 1). Il s'agit ici de rester fidèle à ses valeurs d'origine. Un processus d'entrepreneuriat collectif émerge parfois (extrait 2).

Pour certains de nos interlocuteurs, des outils de gestion, principalement des systèmes de contrôle sont à mettre en œuvre. Ces indicateurs ont plusieurs objectifs : ils permettent en interne de garder la maîtrise de la gestion et de vérifier la réalisation des objectifs. En externe, ils permettent de rassurer les financeurs publics qui peuvent mesurer le respect des conventions. Nous rejoignons en ce sens la définition de Moisdon (1997) qui soulignent les apports décisionnels des outils de gestion : « *prévoir, décider, contrôler* ». Les travaux de Gilbert (1998) montrent également les effets politiques et structurels des instruments de gestion. Pour Chemin et Gilbert (2010), les acteurs associatifs doivent se méfier de l'apparente neutralité des outils d'évaluation : « *Ces outils sont pour les pouvoirs publics un moyen puissant de faire passer des réformes sans s'exposer aux aléas du débats politiques* ».

Ainsi, pour un dirigeant interrogé, il s'agit de « *développer ses activités mais en gardant le contrôle* ». Pour un autre bénévole, ces outils de gestion permettent de « *maintenir les objectifs fixés malgré la conjoncture économique actuelle avec une baisse des aides financières* ». Ces avis ne sont pas partagés de tous. Certains administrateurs craignent une « *perte des valeurs* » : « *la mise en place d'outils de gestion n'est pas important car si on part du principe que nous gardons la philosophie de l'association, nous ne devons pas être à la recherche de nombreuses subventions. On doit rester concentré sur quelques missions et non à la course de projets. Si l'association reste concentré uniquement sur un travail de terrain alors à ce moment là, elle n'aura pas à gérer la comptabilité de grosses subventions* ». Ces outils de gestion ont pour objectif de formaliser davantage le fonctionnement de l'association : « *Nous voulons formaliser l'activité de prévention grand public afin de développer l'action sociale* ». La priorité est la suivante pour un dirigeant : « *Pérennisation des emplois – Rationalisation des outils de gestion – Formation et évolution de la structure* ».

#### **Exemple de gestion associative**

L'association étudiée a mis en place plusieurs indicateurs mensuels afin de suivre son développement à la demande de ses dirigeants. Ces derniers, ayant des responsabilités par ailleurs, ne peuvent pas être présents de façon régulière dans l'association. Lors d'un bureau, plusieurs tableaux de bord ont été conçus. Réalisé de façon périodique par le président et le directeur, un des tableaux de bord permet de mesurer plusieurs éléments de l'association tels

que le suivi des activités, les tâches à réaliser ou à effectuer par les salariés ou les bénévoles... Pour le président, ces différents outils permettent de « *se structurer davantage afin d'avoir plus de financements* » et de se rassurer en interne sur le fonctionnement de l'association.

Le développement de l'association passe aussi, pour nos répondants, par :

- la diversification des activités de l'association : « *notre priorité est de développer d'autres activités pour les besoins de la population et de trouver d'autres financeurs que la municipalité* » - « *Diversifier l'activité en devenant prestataire de service pour la création de nouveaux emplois et apporter des fonds à l'association* » - « *Les activités se sont développées conformément aux objectifs annoncés lors de la dernière assemblée générale. Les objectifs étaient de maintenir les activités en 2009 tout en développant nos missions d'insertion professionnelle* ».
- Une efficacité accrue de l'association : « *Rester efficace malgré la crise qui génère une rareté des aides financières* » - « *A un moment donné, il faut faire un tour de table car on est sur un schéma associatif qui est en total décalage par rapport à ce qui été fait au départ. Vous avez aussi un gros besoin de formation. L'organisme de formation a ciblé un certain nombre de formations qui sont gratuites si vous avez cotisé. Donc, vous avez le développement personnel et l'efficacité professionnelle, vous avez tout ce qui est management, gestion des ressources humaines et comptabilité* ».
- Un fonctionnement plus entrepreneurial : « *Nous voulons développer de nouvelles formes d'entrepreneuriat* » - « *Nous voulons augmenter la rentabilité de l'association* » - « *Créer de nouvelles activités, financièrement plus rentables en accord avec le projet et le but associatif* » - « *On se comporte comme une entreprise dans le sens où on essaie d'optimiser les coûts. On essaie d'optimiser le modèle économique. C'est quelque chose de constant. On est dans une incertitude tous les ans sur la subvention que l'on va percevoir. Le point commun avec le privé, ce sont les processus et le pilotage des coûts.* ».
- Un changement dans son mode de fonctionnement : « *Nous voulons nous structurer davantage afin d'avoir plus de financement* » - « *Il s'agit de pérenniser l'activité de*

*l'association en réorganisant la structure (administrativement et socialement) » - « On réorganise l'administration et la gouvernance » - « Notre nouvelle organisation est faite pour décharger les directeurs d'établissement d'un certain nombre de tâches, les tâches logistiques, financières et de ressources humaines. Ça permet de se recentrer sur leur métier qui est la prise en charge des personnes ».*

En pratique, le développement de l'association dépend largement des moyens financiers, matériels et humains qu'elle a sa disposition :

**Tableau 22 : Extraits d'entretien relatifs aux moyens de l'association**

Réf.	Interprétation	Illustration
<b><i>Des considérations économiques</i></b>		
1	Une gestion raisonnable	<i>« Nous réaffirmons ce faisant notre gestion en bon père de famille. L'actualité de ces dernières années nous a montré à différentes reprises la précarité de la vie associative. La croissance et le développement de nouvelles activités introduisent de nouveaux risques. C'est pourquoi nous avons en priorité tenu à retrouver une structure comptable et financière équilibrée avec un fond de roulement proportionné à notre activité. Partant de là, nous entendons poursuivre notre développement ».</i>
2	Des difficultés financières	<i>« La priorité : Se donner plus de moyens pour les jeunes en développant nos actions dans la mesure où il n'y a pas de subvention de l'Etat ».</i>
3	Une autonomie financière à trouver	<i>« Mutualiser les moyens pour gagner en autonomie financière ».</i>
4	Des dilemmes	<i>« L'association, si elle est dans une démarche projet, elle va forcément intégrer un certain nombre de charges qui sont liées au personnel, qui sont liées aux recherches, aux études, aux investissements. Ce sont des lignes qu'elles se fixent dès le départ. Si un projet met du temps à se mettre en œuvre, l'association va intégrer ce qu'il faut, tous les moyens. Mais, en fait, on réagit par rapport à l'objectif fixé dès le départ, une stratégie. Une fois que</i>

		<p><i>l'on a les objectifs, l'association est censée mettre les moyens en face. Maintenant, sur l'arbitrage des moyens, est-ce qu'il faut faire plus de projets ou est-ce que l'on va financer les charges de personnel ? C'est vrai que dans le monde associatif, ce sont les charges de personnel qui sont les charges les plus lourdes. Maintenant, sur un investissement de projet, dans une démarche économique, les associations ne sont pas dans cette optique là aussi. Maintenant, je ne vais pas tirer de généralités par rapport à ça. Mais, je veux dire qu'il faut se rendre compte de la réalité sociale. C'est une diversité de structures, de situations, de contextes, de relations avec les pouvoirs publics et que le résumé par rapport à une tendance générale oui. Mais, le figer par une situation donnée, ce serait difficile. »</i></p>
--	--	--

Les extraits précédents montrent l'importance de la dimension économique. Face à un contexte économique qui a largement évolué (extrait 2), les associations tentent, par exemple, de trouver une autonomie financière en rationalisant leur moyen (extrait 3) ou en développant de nouvelles activités (extrait 1). Ce faisant, elles se retrouvent face à des dilemmes (extrait 5). Dans l'exemple ci-dessous, le directeur de la structure justifie les financements obtenus par la mise en place d'un cercle vertueux qui aboutit à la satisfaction des bénéficiaires.

**Extrait d'entretien avec un directeur d'association**

*« Très honnêtement, j'ai une autonomie qui est préservée, parce que ce n'est pas dans l'intérêt du financeur... Ce que je vends au conseil général, c'est une satisfaction des bénéficiaires. J'ai mis en place une enquête de satisfaction qui avance un taux assez intéressant et qui permet au conseil général de constater qu'en laissant fonctionner la structure de façon totalement autonome et avec des personnes responsables, la satisfaction des bénéficiaires en est une résultante. C'est un cercle vertueux que j'essaie de mettre en place où j'ai possibilité de gérer la structure comme je l'entends. Je recrute qui je veux. Je sanctionne qui je veux. Après, il faut que l'équilibre budgétaire soit préservé. Je m'assure travailler avec les fournisseurs que je veux et avec les centres de formation que je veux. Il y a*

*une mise en concurrence tout ce qu'il y a de plus normal et un choix des centres de formation qui est déterminant dans le taux de sortie positif. Une formation qui est de bonne qualité me permet aussi d'améliorer la qualité des prestations en cascade. C'est une sorte de cercle vertueux qui aboutit à la satisfaction des bénéficiaires, qui forcément quand il voit notre association intervenir l'associe au conseil général »*

Nos données montrent que l'entrepreneuriat en association peut prendre des formes très différentes suivant l'association. Ainsi, comme l'expliquent Valéau (2003), « *en l'absence de but lucratif, les préférences des décideurs s'expriment sans doute encore plus largement qu'en entreprise dans la mesure où elles touchent régulièrement aux finalités de l'organisation* ». L'entrepreneuriat social, qui est une certaine manière de voir l'entrepreneuriat, est une réflexion qui est présente dans les structures. Nous avons observé comment les individus recréent concrètement leur vision de l'entrepreneuriat dans les associations. De fait, certaines équipes entrepreneuriales sont plus sélectives et fixent leurs critères d'évaluation en fonction d'objectifs et de valeurs fixées dans le cadre d'une vision commune.

D'autres acteurs souhaitent rester fidèles aux valeurs du secteur associatif et résistent aux logiques technico-économiques en développant une approche socio-politique (Laville & Sainsaulieu, 1997 ; Laville & Hoarau, 2008). Les acteurs élaborent ainsi des outils de synthèse combinant un ensemble d'indicateurs. Nous verrons comment dans la partie suivante. Au final, la vision qui est développée au sein de l'association doit être suffisamment attrayante et mobilisatrice avec un fonctionnement basé sur l'adhésion et la cohésion.



## **5.2 Partage et division des équipes entrepreneuriale autour de la vision**

Dans cette deuxième partie, nous nous intéressons au partage de la vision au sein des équipes entrepreneuriales de l'association. Dans la partie précédente, nous avons défini le périmètre de l'équipe entrepreneuriale. Le périmètre des équipes impulsant de manière significative le projet ne peut pas être étendu de manière indéfinie. Nous partons également du constat que le caractère collectif de l'association ne peut pas être tenu pour acquis. Au travers des discours recueillis, nous faisons ressortir des visions particulières de l'association. Cette dernière semble jouir d'une image favorable auprès d'une majorité de nos répondants. L'épanouissement personnel des individus est souvent synonyme d'une implication et d'un investissement personnel important. L'approche qualitative fait émerger les premiers résultats sur la construction d'une vision en lien avec la performance de l'association. Nous étudions dans cette deuxième partie les conséquences de l'introduction de certaines pratiques de gestion en provenance de l'association en termes de vision.

Dans un premier temps, nous abordons le degré de consensus autour de la vision et les divisions qui peuvent exister au sein de l'équipe entrepreneuriale. Les sociologues considèrent les associations comme créatrices d'un lien social et fondées sur un sentiment d'appartenance fort (Laville & Sainsaulieu, 1997 et 2013 ; Laville & Hoarau, 2008 ; Cloutier, 2008). Les différents responsables que nous avons interviewés commencent par affirmer qu'il existe une vision partagée par toutes les parties prenantes. Il s'agirait même d'une condition nécessaire à son bon fonctionnement. Les résultats présentent également un autre aspect de l'association. Des divergences peuvent apparaître au cours de son développement. Il peut, par exemple, s'agir de différences sur les contenus des actions et sur les moyens de mise en œuvre. Ces conflits, parfois violents, soulignent l'importance du processus de création d'une vision partagée dans le développement de l'association.

Dans un deuxième temps, nous mesurons les conséquences du partage et des conflits autour de la vision. Le partage d'une vision a des effets positifs sur l'organisation, notamment en termes de motivation. A l'inverse, les conflits ont des conséquences significatives en termes de performance. A un premier niveau, ces conséquences se font ressentir sur l'implication et

l'intention de rester des différentes parties prenantes. A un deuxième niveau, l'association peut se mettre en danger et même jouer sa survie.

### 5.2.1 Partage de la vision et conflits

Nous avons vu au cours de notre chapitre deux que l'entrepreneuriat consiste à avoir une vision et à la réaliser (Filion, 1997 ; Fayolle, 2007). Dans certains cas, cette vision peut se transformer en impulsion (Verstraete, 2002). Boncler et al. (2006) montre qu'il n'y a pas forcément que des avantages à l'équipe entrepreneuriale ou à l'entrepreneuriat collectif. Les inconvénients sont principalement liés « à la réunion de compétences, à la multiplicité des apports financiers ou en nature, à la répartition des tâches de direction et des activités entrepreneuriales, au partage de l'effort et des responsabilités, au partage du pouvoir et de leadership » (Boncler et al., 2006). La suite des entretiens montre des situations où des divergences peuvent apparaître au sein de l'équipe entrepreneuriale lors de l'introduction de pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social, même si les acteurs développent un fort sentiment d'appartenance à l'organisation.

**Proposition 3.a : L'entrepreneuriat social apparaît comme une nouvelle vision en réaction aux contraintes de l'action.**

**Proposition 3.b : Les tensions liées à la cohabitation de ces deux visions au sein peuvent menacer le développement de l'association.**

**Proposition 3.c : Une vision basée sur l'entrepreneuriat social et partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives ne peut pas être tenue pour acquise.**

**Tableau 23 : Extraits d'entretiens concernant les partages de la vision et les conflits**

Réf.	Interprétations	Illustrations
<i>Des visions partagées</i>		
1	Entraide	<i>« Ça fait sept à huit ans que l'on travaille ensemble. On est dans une telle confiance qu'on peut se dire les choses. De défendre des points de vue. On est très concentré. On est tellement dévoué à l'association. On connaît quels sont nos</i>

		<i>fondamentaux. A partir de là, on peut défendre des points de vue différents à chaque fois. »</i>
2	Une vision partagée	<i>« Il n y a pas eu de gros conflits depuis que je suis là. Avant moi, il y avait des problèmes entre le directeur et le président. Depuis que je suis là, il n y a pas eu de gros clash, ni même de clash. Il y a eu des désaccords qui ont été réglés de manière diplomatique mais on n'a jamais eu de prise de tête, de clash où l'on claque la porte parce que voilà. On est différent. On a une même vision à mon avis. On a les mêmes valeurs. »</i>
3	Une vision à faire partager	<i>« Il y a un projet commun qui est décidé en début d'année, pour les objectifs que l'on doit atteindre et donc souvent il faut faire adhérer ce projet à des gens qui viennent de tous horizons. »</i>
4	Le principe du partage	<i>« Nous avons tous la même vision et nous travaillons tous ensemble. »</i>
<b><i>Des divergences voire des conflits</i></b>		
5	Des divergences mineures	<i>« Dans une association, on a en général des personnes qui œuvrent dans un but. Donc, même s'il y a des divergences de vue, on essaie d'équilibrer. A travers le conseil, il y a des échanges. Tout ça se passe dans une bonne ambiance et dans une bonne intelligence. »</i>
6	Des conflits à éviter	<i>« Je crois que si je ne m'entends pas, je partirais. Ce n'est pas la peine de faire le truc. J'ai toujours été pour un travail d'équipe. Si on ne s'entend pas, je ne me manifeste pas trop : « Ecoutez, il vaut mieux que vous fassiez votre travail. Ça ne sert à rien. Je suis ouvert ». Mais, ça ne sert à rien qu'il y ait des confrontations. D'abord, je n'aime pas ça. Et, on ne peut pas faire un travail d'équipe, s'il n y a pas de compromis dans l'équipe. »</i>
7	Des divergences majeures	<i>« Pour le directeur, la survie de l'association passait par une sorte de fuite en avant sur les projets. Nous, nous avions une position très réaliste en disant il faut consolider, il faut voir où on en est. On ne s'engage que si on a les subventions. »</i>

La vision partagée ne peut pas être tenue pour acquise. Les entretiens montrent qu'une grande partie des responsables associatifs estiment qu'au sein de leur structure existent des valeurs communes et un projet partagé même lorsqu'une vision inspirée de l'entrepreneuriat social est dominante. Il s'agit même pour certains d'un pré requis (extraits 1, 2, 3 et 4). Une association sans vision partagée ne serait pas vraiment une association (principes de base du militantisme). Pour plusieurs de nos répondants, le partage d'une vision commune est primordial dans la survie de l'équipe entrepreneuriale. L'absence de vision partagée amène également à une absence de stratégie cohérente.

Pour les sociologues, les performances de l'association peuvent être mesurées par la somme des actions collectives effectuées par des acteurs ayant les mêmes valeurs. Cette norme se trouve parfois renforcée par la littérature sur la gouvernance qui décrit une participation communautaire renforcée dans le secteur associatif (Laville & Sainsaulieu, 1997 ; Laville & Hoarau, 2008). Les extraits d'entretien montrent, que dans la plupart du temps, une même vision permet une convergence en termes de motivations. Valeurs et vision se distinguent néanmoins. Les valeurs se réfèrent à l'origine alors que la vision est plus entrepreneuriale avec en ligne de mire la problématique de la professionnalisation. La stratégie correspond alors à la mise en œuvre de la vision à un moment donné. Il s'agit notamment de la question des outils de gestion et des objectifs de croissance (Moisdon, 1997 ; Gilbert, 1998 ; Chemin & Gilbert, 2010).

En pratique, les conflits ne sont pas rares et peuvent avoir des conséquences non négligeables en termes de performances (extraits 5, 6 et 7). Les conflits sont variés : ils peuvent être anecdotiques (extrait 5) ou porter sur des thématiques plus importantes telles que la stratégie de l'association (extrait 7). Contrairement à une entreprise privée, où les tensions peuvent être résolues par le conseil d'administration, chaque acteur estime avoir raison mais ne dispose pas d'une légitimité supérieure (une personne = une voix). Ces divergences peuvent perturber le développement de l'association et annuler les effets positifs des méthodes importées de l'entrepreneuriat social sur les performances.

En fonction de sa nature, les conflits, qui sont un phénomène multidimensionnel, peuvent aussi bien avoir un effet positif que négatif. Comme nous l'a expliqué un président d'association, « *la gouvernance est virtuelle tant qu'elle n'est pas mise en œuvre avec les*

*conflits* ». Ces divergences sont, pour certains acteurs, normales voire souhaitables. Elles constituent un principe de liberté démocratique : « *Ne soyons pas naïfs, au sein d'une organisation, même associative, il y a toujours des divergences d'opinions. C'est un lieu où la démocratie peut s'exercer, que ce soit au sein du conseil d'administration ou « Un homme, une voix* » c'est le principe associatif, donc quand on n'est pas d'accord, on peut tout à fait l'exprimer et puis, c'est la majorité plus un qui l'emporte quand on a des décisions à prendre et que tout le monde n'est pas d'accord. Et c'est arrivé très souvent » (Extrait d'entretien avec un membre du bureau).

Nous avons observé plusieurs types de conflits. Les conflits de tâches se fondent sur des différences de jugement dans la manière de poursuivre les objectifs partagés alors que les conflits relationnels sont d'ordre plus personnel. Les conflits relationnels ont une influence négative sur le fonctionnement de l'équipe contrairement aux conflits cognitifs qui peuvent amener à des performances de l'équipe plus importantes (en amenant par exemple à des décisions meilleures). Les personnes qui font partie de l'équipe entrepreneuriale, ne possèdent pas exactement une vision commune. Ce faisant, les conflits cognitifs incitent les membres de l'équipe à intégrer l'ensemble des points de vue en faisant preuve d'innovation et de créativité afin de concevoir des solutions meilleures. Les divergences peuvent aller d'un simple détail à des problématiques beaucoup plus importantes comme l'introduction de la gestion ou l'embauche de salariés.

Les désaccords sont normaux au sein d'une association. Les entretiens montrent qu'il ne s'agit pas tant de les éviter, mais de pouvoir les gérer et de les surmonter. La forme démocratique ainsi obtenue n'est pas forcément très emphatique. Il s'agit d'une démocratie dans l'action. Les différentes parties prenantes discutent et essaient de faire émerger une solution. Cependant, les tensions peuvent tourner au conflit et compromettre le bon fonctionnement de l'association.

### **5.2.2 Conséquences du partage et des conflits autour de la vision sur les performances**

Les associations sont souvent mises en avant par les sociologues qui les considèrent comme une résurgence des sociétés traditionnelles (Laville & Sainsaulieu, 1997). Les performances

sociales des associations « *résident souvent dans les caractéristiques intrinsèques de l'action collective plus que dans les biens et services qui pourraient en résulter* » (Valéau, 2003, p.11). Nous avons vu précédemment que des conflits peuvent apparaître au sein des équipes entrepreneuriales notamment en ce qui concerne le partage d'une vision inspirée de l'entrepreneuriat social. Nous étudions dans cette partie les conséquences qui en découlent, en termes de partage de la vision, d'implication et de performance de l'organisation.

**Proposition 4.a : Le degré de partage des contenus d'une vision fondée sur l'entrepreneuriat social peut influencer l'implication affective et normative.**

**Proposition 4.b : Les différends remettent en question l'intention de rester et mettent en danger la survie de l'association.**

**Tableau 24 : Extraits d'entretiens concernant les conséquences des conflits sur les performances**

Réf.	Interprétations	Illustrations
<b><i>Vision partagée et implication</i></b>		
1	Vision partagée et implication	« <i>Il y a une volonté de l'établissement d'impliquer les salariés dans le développement de l'association. Pour chaque salarié qui rentre dans l'association, on lui remet une plaquette. Là, on a un petit projet. On essaie de faire un film sur ce que l'on fait nous. On met en avant les points forts de ce que l'on fait dans l'association. Et tous les mois, on fait des réunions avec les chefs d'établissement justement pour faire connaître le fonctionnement et le public de chaque établissement.</i> »
2	Vision claire et motivation	« <i>J'avais une réelle envie d'apporter ma contribution au sein de l'association. La vision que j'avais, que nous avions, était une vision claire de l'association. Et moi, mon truc, c'était de faire des soirées pour augmenter nos revenus, de trouver des sponsors. Je passais mon temps au téléphone pour en trouver.</i> »
3	Vision partagée et motivation	« <i>Regarde Fabrice (...). C'est bien la preuve qu'il faut s'intéresser à ce que fait l'association, à sa philosophie pour pouvoir se dire : « je m'investis autant ». Je pense qu'un jeune</i>

		<i>de 33 ans pourrait facilement avoir autre chose à faire que de penser à ça. Christelle qui a un bébé de 2 ans (...). Il faut que ces gens-là partagent la vision de l'association pour s'investir autant parce que s'ils ne la partagent pas, ils ne le font pas. »</i>
<b>Conflits et implication</b>		
4	Désaccord et baisse de motivation	<i>« J'ai été obligé d'intégrer l'association dans le cadre de mes études. Comme l'initiative ne venait pas de moi, finalement je ne me suis pas trop engagé dans le projet. C'est toujours le président qui décidait. Tous les courriers arrivaient chez lui. Et malgré tout, même si je ne décidais de rien, les gens m'ont reproché de ne pas être très impliqué dedans. Et puis, il me disait, ça sert à rien que tu sois dans l'association, parce que tu ne fais rien à part écrire ».</i>
5	Une arène politique	<i>« Dans mon association, le président avait un rôle fort, un rôle moteur, un rôle politiquement affiché. Et qui justement voulait par son charisme presque gérer l'association. Et vous avez en face un directeur qui est compétent, qui est diplômé aussi, un directeur qui connaît son métier et qui participe à l'activité de l'association. Et ce président est tellement charismatique qu'il a du mal à déléguer. En fait, on est sur la notion fondamentale de délégation et sur la notion de contrôle. Le contrôle était permanent et systématique. Et on arrivait à un point où le directeur n'en pouvait plus. Il était complètement bloqué, bridé par rapport à la démarche du président dans son activité. Et ça a créé d'énormes tensions avec le directeur. Il y a le président qui a cherché à faire démissionner le directeur et le directeur qui a cherché à le faire contrer par rapport à des instances que sont le conseil d'administration et compagnie. C'était vraiment des relations humaines qui faisaient que ça se dégrade à l'intérieur de l'association. On a abouti à un moment donné où c'était soit l'un soit l'autre.</i>

Au sein d'une association, le partage ou non de la vision a des conséquences sur les performances de l'association. Les entretiens montrent également une influence non négligeable sur la motivation. Les extraits 1 et 3 décrivent des individus ayant une implication importante. Ces derniers se retrouvent dans le projet et dans les valeurs développées par l'organisation et ont le sentiment de faire partie d'une même famille ou d'un même mouvement (extrait 2). La vision partagée constitue un élément fédérateur et permet l'émergence de formes d'implication affective ou normative. L'extrait 4 décrit une situation inverse. Les conflits peuvent être violents voire même destructeurs. Les effets de ces tensions peuvent aller d'une faible implication (extrait 4) à des luttes de pouvoir détournant les acteurs du projet en lui-même (extrait 5).

Les associations peuvent constituer un vecteur de développement personnel. Lors des entretiens, les deux principales sources de motivations ont concerné le projet (« *l'activité de cette association en particulier* ») et le fait de s'investir dans le secteur (« *être un militant* »). D'autres personnes se sont engagées, cherchant une « *expérience de groupe* » ou une « *expérience humaine* », afin de s'intégrer dans un collectif : « *Une association, c'est avant tout un collectif* ». Il peut aussi arriver que certains individus adhèrent dans une association, car on est venu les chercher.

Certains bénévoles ne s'engagent pas seulement pour une seule cause mais s'inscrivent dans un « *projet de vie* » ou « *souhaitent être utile à la société* ». Les bénévoles ont parfois tendance à être sélectifs dans leur choix. Pour les salariés, intégrer une association est d'abord un tremplin social : une « *expérience professionnelle* » ou encore un « *travail comme un autre* ». Un des salariés interrogés nous faisait part de son expérience : « *Je connaissais le président. Il me dit qu'il y a un problème dans une association. Moi, je n'avais pas d'autres offres (...). Au début, je sortais d'une formation en école de commerce. Ça m'a pris 6 mois et je me demandais où j'étais (...). Je ne connaissais pas le tissu associatif. Je ne connaissais pas c'est quoi l'économie solidaire, c'est quoi le professionnalisme dans le secteur, c'est quoi le but (...). J'étais dans l'économie à fond. Les associations, ce n'était pas mon truc (...).* ».

Certains acteurs ont rejoint une association pour « *avoir des responsabilités* ». C'est le cas de plusieurs directeurs interrogés. D'autres salariés nous ont indiqué que le salaire constituait leur unique source de motivation. Malgré tout, l'adhésion à une association apparaît souvent



comme une suite d'aventures humaines : « *Quand on aime, on ne compte pas. Je veux rendre à l'association ce qu'elle a fait pour moi* ».

L'implication dans l'organisation apparaît donc comme un vecteur de performance : « *L'idéal: des bénévoles motivés, des salariés compétents, un projet partagé...pourvu que ça dure...* ». Comment mieux impliquer les salariés et les bénévoles ? Pour nos interlocuteurs, cela passe d'abord et avant tout par un engagement fort dans le projet associatif : « *J'avais une réelle envie d'apporter ma contribution au sein de l'association. La vision que j'avais, que nous avions, était une vision claire de l'association. (...). J'ai trouvé de nouveaux concepts. Je m'en occupai en plus d'être membre du bureau. Ça demandait une implication très importante* ».

#### Extraits d'entretien

##### **Extrait 6 :**

« *Par contre, nous nous sommes retrouvés très seul samedi, absence remarquée par le comité des présidents des autres clubs. Ils se sont demandés où étaient les membres de notre bureau. J'aimerais donc féliciter et remercier XX et XX pour leurs dévouements ce samedi. J'aimerais rappeler aussi que nous avons tous une vie privée et une vie de famille (...). Personnellement vu le manque d'engagements du bureau dans les opérations, je vous annonce que je ne m'occuperai plus de la partie XX ni de l'organisation d'aucuns évènements liés à cette activité* »

##### **Extrait 7 :**

« *Au niveau des bénévoles et employés, on leur demande beaucoup voire trop. Ces derniers pallient aux absences des membres du bureau et du manque d'implication sur les opérations. Les employés se retrouvent à faire plus qu'il n'en faut au nom de l'associatif alors que les membres du bureau sont peu présents, il s'agit là d'une grosse contradiction* ».

##### **Extrait 8 :**

« *Chaque membre composant le bureau ne partage pas le même intérêt individuel, par conséquent l'intérêt collectif est dur à trouver. Chaque membre est venu composer un bureau, non pas pour un projet associatif mais pour un projet individuel. Projet qui n'a rien à voir*

*avec les missions de l'association. Pendant que certains cherchent la gloire ou la reconnaissance auprès des élus des collectivités, d'autres voient le bureau comme un café philosophique, une réunion entre amis, d'autres l'utilisent comme une expérience au sens propre du terme et l'utiliseront sur un CV dans un avenir proche, et une partie reste intéressé par les activités sans attendre quoi que ce soit en retour ».*

De fait, la problématique soulevée par les acteurs associatifs est aujourd'hui liée à « l'essoufflement bénévole » (cf. extraits 6 et 7). Les associations rencontrent des difficultés plus importantes pour recruter des bénévoles. Le souci croissant pour les dirigeants est de pouvoir les attirer et de les retenir par la suite, tout en sachant répondre à leur besoin : « *Recruter plus de bénévoles et améliorer le suivi de ceux-ci pendant leurs interventions* ». D'autres membres désirent une valorisation de leur expérience bénévole. Les attentes ont évolué, avec un retour sur investissement et une valorisation du parcours associatif (extrait 8). Par exemple, certaines associations tentent de construire des parcours d'engagement : « *la priorité est de donner plus de formations en interne pour les bénévoles* ».

Ce faisant, les formes d'engagement ont largement évolué avec l'émergence d'une forme de bénévolat moins durable. Le collectif a parfois tendance à disparaître. L'implication chez les bénévoles est généralement affective et normative : « *C'est le bénévolat le plus total (...) Il n'y a que des bénévoles qui s'engagent, on y vient pour le plaisir* ». Mais, l'implication peut aussi prendre des formes calculées (l'individu cherche quelque chose en retour, à se socialiser par exemple) ou aliénante (parce que le bénévole ne se sent pas bien dans l'association). Dans certains cas, les dirigeants peuvent se montrer autoritaires envers les bénévoles afin d'imposer leurs décisions ou au contraire donner une plus large autonomie. D'autres associations se comportent comme une entreprise avec un service RH fortement structuré. Les impacts en termes d'implication n'en seront que différents. Le salarié est subordonné à l'association alors que le bénévole a la possibilité de pouvoir rompre à tout moment. Il apparaît plus difficile de les gérer : « *certaines ne font qu'à leur tête* ». D'autres dirigeants nous avaient fait part du côté « *amateur* » des bénévoles.

Les désaccords et les conflits ont des effets négatifs en termes de performance. Ils ont généralement pour origine un problème de leadership, des personnalités fortes, des enjeux de pouvoirs, un non-respect de la répartition des tâches, ou encore des niveaux d'implication

différents entre les membres, etc. Les conflits peuvent avoir des conséquences négatives détournant l'attention sur les activités de l'association, sur la coopération entre les individus et sur les financements. Mais, ces différents peuvent être une source de progrès s'ils sont « *abordés et gérés ouvertement* », clarifiant les enjeux en cours. « *Lorsqu'un conflit nuit à notre travail, nous cherchons à le résoudre* ». On peut ainsi « *discuter des mésententes de manière franche et honnête* » ou discuter de ces tensions « *avant qu'elles ne dégénèrent en conflits* ».

Les désaccords les plus courants concernent les relations entre les salariés et les bénévoles : « *les bénévoles prennent notre place à nous les salariés* ». Ces relations tendues entre les bénévoles et les salariés peuvent avoir des causes multiples : des définitions de postes flous, des divergences de vues entre les individus, des salaires peu élevés, etc. Des conflits entre directeur et président peuvent exister et avoir des conséquences sur le fonctionnement au quotidien. Le style de leadership, l'absence de gestion stratégique ou encore une communication déficiente (sur le projet, les activités, etc.) sont autant de causes possibles. Les conflits diminuent l'intention de rester et peuvent mettre en danger la survie même de l'association. Comme le montrent les extraits d'entretiens précédents, les conflits et les différends peuvent être violents voire destructeurs. Suivant leur intensité, les effets se font d'abord sentir sur l'implication et peuvent aller jusqu'à des luttes fratricides. Nos données suggèrent que même les associations développant une forte cohésion peuvent être concernées. Il ne s'agit pas tant d'éviter les conflits que de savoir les gérer. Certaines associations arrivent ainsi à passer outre et se servent des conflits afin d'aller de l'avant.

Les risques de blocage ont largement été abordés au sein de la littérature sur les associations. Mintzberg (1983) a étudié plusieurs organisations non lucratives qu'il qualifie de « *missionnaires* ». Certaines d'entre elles se transforment en « *arène politique* », perdant le sens des buts sociaux de leur origine. Des clans peuvent ainsi s'affronter afin de défendre leur vision. Quéinnec et Igalens (2004) décrivent les tensions dues au projet associatif entre les salariés et les bénévoles notamment en période de croissance. La diversité associative et les tensions sur le projet peuvent être à l'origine de conflits qui contrastent avec les valeurs affichées. Pache et Santos (2010) montrent que les financeurs peuvent exercer des contraintes qui se diffusent à l'ensemble de l'organisation. De la même façon, Reid et Karambayya (2009) retracent les conflits entre un gestionnaire et un responsable artistique et expliquent

comment ces désaccords se répandent dans toute l'association. Boncler et Valéau (2010) décrivent le rôle des salariés dans la gouvernance associative et la place qu'ils finissent par occuper au détriment des bénévoles.

#### **Extraits d'entretien avec un salarié**

*« Soit le président était capable de laisser une marge de manœuvre au dirigeant pour le laisser diriger l'association, avec une délégation claire, ou soit le directeur allait quitter l'association. C'était aussi simple que ça. Dans cette situation là... Le président est resté. Il est devenu président d'honneur. Et il y a eu un autre président. Le directeur est resté. Et en fait, il y a eu la définition de fiche de poste pour les bénévoles. On dit : « voilà, le rôle d'un bénévole ». Ça a fait l'objet d'une concertation. Il fallait bien définir la place de chacun dans le fonctionnement de l'association. On a un jeu d'acteurs qui décident de participer à la vie de l'association. Donc à partir de là, c'est très compliqué. Disons que les relations humaines ont commencé à se mêler là-dedans. Là, aujourd'hui, l'association est posée par rapport au compromis qui a été trouvé entre la place à donner au président et au directeur, c'est-à-dire la délégation de pouvoir. Il faut la formaliser. Si on ne la formalise pas, on aboutit à un flou. »*

L'extrait précédent présente une situation de conflits entre un président et son directeur. Face au directeur nouvellement recruté, le président désire conserver un pouvoir de décision important. Il ne souhaite pas que l'on touche à ses prérogatives alors que le directeur cherche par le biais de la professionnalisation à prendre l'ascendant sur le conseil d'administration. Du point de vue des autres parties prenantes de l'organisation, ces cas sont souvent critiqués car ils ne correspondent pas à un idéal de gouvernance participative.

#### **Exemple de gestion associative**

L'ARAST (Association Régionale d'Accompagnement Social Territorialisé) est née de la fusion de deux associations réunionnaises (l'ARFUTS et Saint Jean de Dieu) œuvrant pour l'action éducative en milieu ouvert et dans le milieu social. L'association commença son activité le 1<sup>er</sup> janvier 2004 mais connut rapidement des difficultés financières. Elle faisait état pour l'année 2007 d'un déficit de 2,6 millions d'euros.

Un audit commandé par le comité d'entreprise pour les comptes de l'année 2006 pointait déjà les faiblesses de l'association. *« Dès la reprise des activités de l'ARFUTS, le projet des repreneurs, soutenu par le conseil général, portait les prémices du naufrage. Une perte de trois millions d'euros avait même été anticipée après trois ans d'activité. (...) En l'espace de trois ans, l'association a également connu un développement fulgurant de son activité avec l'embauche de 300 personnes. De plus, l'application, dès 2006, d'une convention collective a lourdement ponctionné la trésorerie, puisque l'opération lui a coûté 1,8 millions d'euros au moment où les recettes commençaient à stagner. Dans le même temps la répartition en quatre secteurs géographiques, a contribué à plomber les caisses. Chacune de ces zones comptait un poste de directeur d'agence, un poste de coordonnateur et ces personnes avaient sous leurs ordres un responsable pour chacune des trois activités proposées par l'ARAST »<sup>29</sup>.*

Un salarié de l'association faisait part de son sentiment suite à cet audit : *« En clair, bien trop de chefs pour peu de résultats. Ainsi, dès sa création, l'ARAST a souffert d'un casting raté durant lequel les rôles clés ont été distribués à des personnes issues des anciennes associations fusionnées sans assez se préoccuper peut-être de l'adéquation de leurs compétences aux besoins de la nouvelle structure d'une taille plus importante. Sans doute, quelques arrière-pensées partisans ont opposé des clans de bords politiques différents au sein de l'association et chacun aura eu à cœur de renforcer sa présence par des nominations intéressées d'apparatchiks. Là encore, quel besoin des compétences professionnelles ! Et l'on gonfle la masse des petits chefs. Des directeurs généraux adjoints, des directeurs locaux, des coordinateurs, des chefs de services, des animateurs de pôles, des responsables de formation, etc. N'en jetez plus ! En conséquence de quoi, s'est développé au sein de l'association un rapport à l'autorité exclusivement lié au pouvoir conféré par le rang dans l'organigramme, au détriment d'une autorité liée au savoir. En deux mots : la force versus la compétence. S'est établie progressivement et pour cette raison, une communication interne borgne, n'allant que du haut vers le bas, où les professionnels de terrain s'usent à se protéger des foudres caractérielles parfois de leur hiérarchie, incapable de faire l'évaluation de ses propres incompétences (...). Dans ces conditions, il est bien insuffisant de désigner la crise et les*

<sup>29</sup> Extrait du Journal de l'Ile de la Réunion du 28 novembre 2008.

*subventions en baisse pour justifier les déboires de l'ARAST. Mieux vaudrait faire œuvre d'introspection, encore faut-il en être capable »<sup>30</sup>.*

Le 27 novembre 2009, le tribunal de grande instance de Saint Denis prononce la liquidation de l'association. 1 300 personnes ont perdu leur emploi.

Le développement d'une vision partagée correspond donc à l'émergence d'une entité sociologique qui est supérieure à la somme des individus la composant. Cette vision influence positivement les motivations des acteurs de l'équipe entrepreneuriale. A l'inverse, les effets négatifs d'une absence de vision partagée sur la performance sont observés. Les conflits peuvent être destructeurs. A un premier niveau, des effets se font sentir sur l'implication. A un deuxième niveau, des conflits fratricides peuvent amener à la disparition de l'organisation.

---

<sup>30</sup> Extrait du courrier des lecteurs du Quotidien du 10 mars 2009 d'un ancien salarié de l'ARAST intitulé « *un organigramme digne d'une superstructure* ».

### **5.3 Interactions entre la vision et l'action**

Nous avons vu dans les parties précédentes que l'adhésion au projet et donc le partage de la vision ne peut pas être tenu pour acquis au sein d'une association. Les associations sont traversées par de multiples courants. Nos résultats montrent effectivement qu'au sein des équipes entrepreneuriales que différents acteurs peuvent porter différentes propositions. Au cours de son développement, des divergences peuvent apparaître (Valéau, 2003 ; Quéinnec & Igalens, 2004). Ces incidents nous interrogent sur l'importance d'une vision partagée. Nous avons ainsi interrogé les liens entre la vision partagée et les performances recherchées. Suivant une approche en termes d'entrepreneuriat, nous avons également observé que les tensions existantes peuvent perturber le développement de l'association et donc remettre en cause les effets de l'entrepreneuriat social sur les performances.

En ce sens, nous nous interrogeons dans cette partie sur les points suivants : « *Comment la vision interagit avec l'action ?* » ; « *De quelle manière les associations construisent-elles leur vision ?* » ; « *Comment cette vision peut-elle devenir paradigmatique ?* ». Le terme « paradigmatique » veut dire que la vision devient un cadre de référence pour l'action. Au sein des équipes entrepreneuriales, Boncler et al. (2006) évoquent les « *interactions cognitives* » permettant « *la construction d'une vision stratégique devant devenir paradigmatique* ». Ainsi, à travers les débats sur l'introduction de pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social (Draperi, 2010), nous verrons que les effets en terme de performances ne peuvent se concrétiser que si les membres de l'équipe entrepreneuriale intègrent cette approche dans le cadre d'une vision partagée. Face à ce risque de divergence, nous verrons que la capacité à la discussion est une condition nécessaire pour que l'entrepreneuriat social puisse produire ses effets. Au final, nous verrons que la vision partagée et les performances sont une partie intégrante d'un processus d'« enactment » et de « rétion » d'une voie de développement mise en œuvre par l'équipe entrepreneuriale.

Dans un premier temps, nous verrons que les entrepreneurs sociaux s'identifient à des valeurs communes au sein des associations. Des alternatives à une vision technico-commerciale de la performance existent. Les valeurs constituent l'orientation de l'action collective et permettent de créer un lien – souvent affectif – entre les différents acteurs en présence. Dans un

deuxième temps, nous montrons le rôle de capacité à la discussion dans la construction d'une vision partagée. Il s'agit d'une des conditions permettant que les méthodes importées de l'entrepreneuriat social puissent amener aux effets attendus en termes de performance et d'efficacité. Cette hypothèse est vérifiée au travers de nos différents entretiens.

### 5.3.1 Un attachement aux valeurs associatives

L'environnement socio-économique a largement évolué. Les années 80 ont vu l'émergence de nouvelles structures décentralisées amenant à l'application de nouvelles règles. Une comptabilité stricte doit être tenue et chacune des dépenses doit être justifiée (Boncler & Valéau, 2010). L'étude des modes de financement a mis en relief le rôle prédominant des subventions publiques (Tchernonog, 2011). L'hétérogénéité du secteur a été soulignée. La revue de la littérature montre aussi le rôle prépondérant du collectif dans l'association (Laville & Sainsaulieu, 1997 ; Laville & Hoarau, 2008). Dans cette partie, nous verrons que ce collectif peut constituer une ressource supplémentaire dans la réussite des objectifs poursuivis ou comme une performance en tant que soi lorsque les acteurs partagent des valeurs communes.

**Proposition 5 : Les entrepreneurs sociaux s'identifient à des valeurs communes au sein de leurs associations.**

**Tableau 25 : Extraits d'entretien relatifs aux valeurs de l'association**

Réf.	Interprétation	Illustration
<b>Des valeurs partagées</b>		
1	Un idéal de vision	« <i>Notre vision à nous est de concevoir des projets enracinés dans nos valeurs</i> ».
2	Des valeurs partagées	« <i>On n'hésite pas entre nous à se recentrer par rapport à nos valeurs. On recherche des décisions consensuelles et on se refuse à voter entre nous</i> ».
3	Une vision partagée	« <i>Si on change notre vision, je ne sais plus diriger. Il n'y a plus de ligne directrice</i> ».
4	Une	« <i>Je ne conçois pas d'associations qui n'aient pas de valeurs à</i>



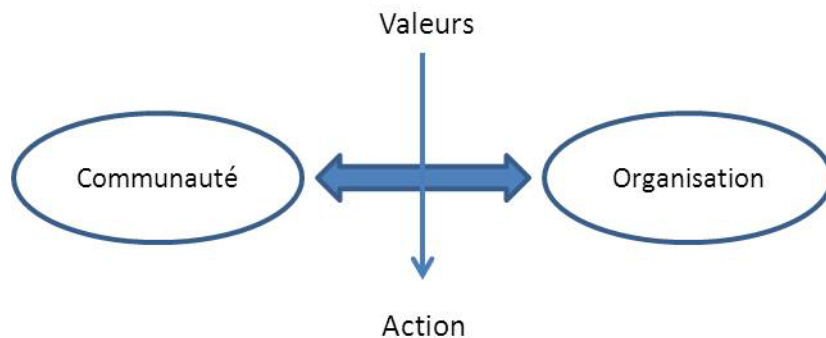
	<p>construction collective</p>	<p><i>transmettre. Des valeurs à partager. Et des valeurs à faire respecter. Je pense que la bonne ambiance qui règne au sein de notre équipe et au sein de notre association est pour beaucoup dans le fait dans qu'elle soit encore dynamique et qu'il y a tant de gens qui veulent nous aider. Au-delà de notre club, il y a aussi des gens qui veulent nous aider. Donc, si vraiment, on n'avait pas ces valeurs-là, on ne serait pas vraiment aussi connu, aussi populaire. Ça fait partie de nous, ces valeurs, de l'association. »</i></p>
<p>5</p>	<p>Des valeurs à défendre</p>	<p><i>« Les bénévoles qui ne sont pas définis à travers une fiche de poste mènent plusieurs missions à la fois et ne sont pas forcément spécialistes. Vous avez d'un autre côté des salariés qui endossent une responsabilité parfois plus lourde parce que ça dépend de la délégation. Il y en a qui ont une grande capacité pour agir. Il y en a d'autres qui sont totalement bridés. Les bénévoles prennent la place. Ils veulent qu'on défende les valeurs de l'association. Maintenant, il y a toujours cette confrontation entre la vision éthique des bénévoles et cette vision managériale, cette vision opérationnelle, technique de la mission. On avait aussi des associations qui se développent tellement que les statuts et le projet associatif ne correspondent plus du tout. »</i></p>

Les réponses de nos interlocuteurs montrent l'existence d'un répertoire de valeurs au sein de chaque association (extraits 1, 2, 3 et 4) même lorsque cette dernière est professionnalisée. Ce répertoire constitue un socle commun entre chaque partie prenante, avec des variations plus ou moins fortes entre les bénévoles et les salariés (extrait 5). Il est donc bien question de partage des valeurs. Il convient pour des acteurs généralement impliqués dans l'action associative de pouvoir faire passer les valeurs de l'association en actions concrètes.

Les individus s'identifient donc à des valeurs communes. Les valeurs sont souvent à l'origine des structures organisationnelles qui sont mises en place : *« Revoir nos valeurs, notre projet politique. Le professionnalisme pour moi c'est dans le cadre de nos conventions donc il faut au moins se baser sur comment on a créé l'association »*. Les extraits d'entretiens montrent des entrepreneurs sociaux attachés à cette identité. En ce sens, les travaux de Grimes

(2010) sont remis en perspective. Même si l'entrepreneuriat social peut être redéfini en tant que vision du développement de l'association, il permet également de définir une identité au groupe (Grimes, 2010). Ces valeurs fondamentales vont permettre de pousser la vision : « *L'objectif de notre association est la réussite de notre projet et la propagation de nos valeurs* ».

Cependant, pour plusieurs bénévoles interrogés, les pratiques mises en place par les collectivités publiques brident leur capacité d'innovation par un contrôle systématique de leurs activités et constituent une menace à l'indépendance des associations : « *Par rapport aux lois de 2002 et de 2005, on a mis en place des règles où l'Etat s'immisce. Avant, on était autonome dans le fonctionnement. On l'est encore un peu mais l'Etat pose ses conditions. Quand on regarde aussi, les compétences de l'ARS<sup>31</sup> ont été démultipliées. Il ont beaucoup plus de pouvoir en termes de prévention et d'action* ». Nous résumons ce passage par la figure suivante :



**Figure 10 : Passage des valeurs en action**

L'action devient alors collective. Nous définissons la notion d'action collective comme toute action d'un groupe permettant la production d'un bien collectif. Une association repose non pas sur une somme d'intérêts individuels mais sur l'acceptation du projet et de ses valeurs. Cette définition peut s'appliquer à un secteur associatif où le projet définit les actions de l'organisation et dont les règles communes sont plus ou moins définies à travers les statuts. Les valeurs constituent dans ce cadre l'orientation de l'action collective.

<sup>31</sup> Agence Régionale de Santé

L'association se fonde sur des valeurs qui permettent ensuite de fixer un projet. Elle montrerait à fortiori la possibilité de traduire en projet d'entrepreneuriat collectif grâce aux dynamiques mises en œuvre. En reprenant la définition de Malo (2001a), l'association agit pour la société d'une part et d'autre part, la participation des parties prenantes constitue une finalité en soi. De même, l'organisation de l'association suppose un fonctionnement démocratique.

Dans les associations, nos résultats montrent que l'entrepreneuriat social n'est pas incompatible avec les valeurs. Les entretiens semi-directifs montrent des alternatives à une vision technico-commerciale de la performance. Une logique sociale permet de répondre à des besoins en créant un lien – souvent affectif – entre les acteurs en présence. Une logique politique se base sur une adhésion commune au projet afin de développer une action collective gérée dans le cadre d'une gouvernance participative. La perspective conventionnaliste décrit l'association comme un dispositif de compromis permettant de gérer des jugements s'appuyant des grandeurs différentes (Enjolras, 1993). Il se dégage un principe supérieur commun qui permet de s'affranchir des tensions qui peuvent exister : « *On grossit, on devient professionnel, mais on est des militants avant tout* »<sup>32</sup>. Suivant la nature de l'association, l'équipe entrepreneuriale développe alors un type de performance reflétant sa propre vision.

### **5.3.2 Capacité à la discussion et construction d'une vision**

La littérature sur les associations a évolué au cours de ces dernières années. Plusieurs recherches soulignent les risques de conflits qui peuvent exister (Reid & Karambayya, 2009 ; Pache & Santos, 2010 ; Boncler & Valéau, 2010). Les associations ne sont pas à l'abri des conflits. Entre le militantisme qui est une vision inspirée par les valeurs et l'entrepreneuriat social qui est une vision inspirée par l'action, comment une représentation partagée peut-elle émerger ? Les entretiens font ressortir de façon très claire la capacité à la discussion comme une variable modératrice permettant de faire le lien entre la performance de l'organisation et la vision partagée. Les entretiens montrent que la capacité à la discussion permet de concilier

---

<sup>32</sup> Extrait d'entretien avec un bénévole

différents points de vue concernant l'association. Ces processus de discussion permettent d'aider à la construction d'une vision partagée.

**Proposition 6.a : Militantisme et entrepreneuriat social sont deux aspects d'un même processus de « mise en acte » et de « rétention » de la voie de développement impulsée par l'équipe entrepreneuriale.**

**Proposition 6 b : Le partage d'une vision basée sur l'entrepreneuriat social peut se faire en « recrutant » les individus en fonction de leur degré d'adhésion à cette dernière.**

**Proposition 6.c : Les associations qui se développent avec succès ne sont pas celles qui partagent systématiquement la même vision, mais celles qui parviennent à gérer les différences de points de vue.**

**Proposition 6.d : La vision partagée est un construit découlant des processus de discussion. Il s'agit d'adapter la vision en fonction du contexte sociopolitique, afin de la rendre acceptable par toutes les parties prenantes.**

**Tableau 26 : Extraits d'entretiens concernant la capacité à la discussion**

Réf.	Interprétations	Illustrations
1	Un échange réciproque	<i>« Il y a des échanges le lundi et le jeudi entre le président et moi où je lui fais un compte rendu. Ça dure une trentaine de minutes et il me donne un feedback tout de suite. Et le jeudi, il me donne un feedback aussi ».</i>
2	Un problème de communication	<i>« J'ai quitté l'association Il y a un combat entre plusieurs membres. J'ai montré les statuts. L'information ne circulait pas. Et puis finalement, j'ai dit que je ne voulais plus parler de tout ça. On a passé la responsabilité (...). Il y avait une âme associative chez moi : c'est le dialogue ».</i>
3	Une recherche de consensus	<i>« Une association, c'est quelque chose pour communiquer pour moi (...). C'est un support, un moyen de communiquer (...). Chacun a eu un rôle bien défini et chacun a trouvé sa place, son positionnement dans l'organisation ».</i>

4	Un manque d'information	« Pour l'instant, disons que le budget que l'on a, est juste. On n'a reçu aucune information. On a eu des échos comme quoi, ils allaient baisser les subventions. Mais, pour le moment, on n'a pas eu d'informations. (...). Dans la structure où l'on est, c'est un sujet sensible. »
5	Une aide à la communication	« Afin de faciliter votre suivi de l'activité de l'association, nous instaurons la « fiche de liaison bureau / salariés ». Cette fiche présente chaque semaine l'activité et les avancements de notre association. Elle est réalisée par le directeur et le président ».
6	Un psychodrame	« Le seul problème que j'ai eu, c'était avec le directeur. J'ai été obligé de le licencier. Il ne faisait qu'à sa tête. A un moment, je ne sais pas ce qui s'est passé. Il ne voulait pas travailler avec nous. On était ... On ne se parlait pas. On se communiquait par lettre. J'ai essayé pendant un temps pour voir ce que ça donne. Mais, j'ai vu que ça ne s'accrochait pas ».

Les entretiens semi-directifs montrent que la capacité à la discussion constitue un moyen de régulation au sein de l'association. Au-delà de la compétence des individus, la circulation de l'information est nécessaire dans une association. Le manque d'informations est souvent un reproche adressé aux dirigeants par les différentes parties prenantes qui aimeraient disposer de l'ensemble des éléments nécessaires à l'activité de l'association. Il s'agit par exemple d'élaborer des tableaux de bord mesurant les ressources de l'association ou les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs poursuivis (extrait 5). L'extrait 4 montre l'inquiétude des salariés quant au manque d'information. L'extrait 1 décrit la circulation de l'information entre un directeur et son président. L'extrait 3 montre l'importance du système d'information au sein de l'association. Les extraits 2 et 6 décrivent des problèmes de communication qui ont abouti dans le premier cas au départ de la personne concernée et dans le deuxième cas au licenciement du directeur.

**Extraits d'entretien avec un président d'association**

*« On a appris un fonctionnement entre nous. Ce qui fait la différence, on retrouve la capacité à la discussion : plus personne dans l'équipe n'est dans une logique où il croit avoir raison. On a une sorte d'accord sur le débat. Evidemment, après il y a une logique d'influence. Il y a des gens qui vont débattre. Chacun a ses formes d'influence. Ce qu'on accepte tous, c'est perdre du pouvoir. On privilégie un fonctionnement au détriment du résultat. Notre apprentissage, c'est qu'on sait comment ça se passe. Quand il y a un gros dossier, on se dit : « ok, on y va ». Quand on est en confiance, on baisse un peu la garde pour se laisser influencer car on privilégie la discussion. Et on se laisse influencer. »*

L'extrait précédent décrit les processus de discussion et ses impacts en termes de cohésion et d'efficacité au sein d'une équipe entrepreneuriale. La capacité à la discussion constitue l'un des principaux mécanismes de formation et d'évolution de la vision partagée. Les décisions qui sont prises de façon collective sont le résultat d'échanges entre les acteurs. L'information est partagée par la capacité de discussion. Des désaccords peuvent apparaître. Mais un consensus est élaboré par la discussion d'alternatives : *« On ne peut prendre des décisions qu'avec de l'information »*.

Alors que les données financières et comptables d'une association doivent être présentées en assemblée générale, les financeurs exigent tout autant des données relatives aux activités. Ces données peuvent être par exemple le nombre d'enfants participant au soutien scolaire dans une des associations que nous avons étudiées. Simon (1947) expliquait ainsi qu'aucune décision rationnelle ne peut être prise sans information. La plupart de nos interlocuteurs ont estimé qu'un minimum d'informations doit circuler entre les différentes parties prenantes et dans les deux sens : des dirigeants vers les salariés et inversement. Par exemple, beaucoup de salariés que nous avons interviewés se plaignaient de ne pas être au courant de la santé financière de l'association et auraient aimé faire partie du suivi opérationnel et financier des projets qu'ils accompagnent.

**Tableau 27 : Extrait d'une fiche de suivi d'activités d'une association**

Date	Code	Objectif	Actions en cours	Acteurs	État
20/04/2010	Association	Dossier en souffrance	Billard, formation, musculation, salle informatique	Directeur et salariés	Souffrance !!!
21/04/2010	Partenaire	17h Visite du maire	Préparation de la salle	Directeur	A faire
23/04/2010	Partenaire	Projet culturel du 20 décembre	Documents à rendre	Président	A faire
27/04/2010	ADM	Visite commissaire aux comptes	Préparation des documents	Directeur	OK

Au final, les entretiens font ressortir plusieurs modes de discussion :

- le consensus : l'équipe entrepreneuriale se caractérise par une implication plus importante. Cet attachement à l'organisation explique principalement pourquoi les discussions continuent jusqu'à ce qu'une décision commune à toutes les parties prenantes soit prise.
- le vote : la majorité décide après un temps de discussion donné. La gouvernance participative favorise la participation de tous les membres aux activités de l'association.
- la décision par le président : le président dirige l'équipe entrepreneuriale. Il décide après avoir consulté les autres membres de l'équipe. Ce type de leadership est parfois une source de tension ou de compétition en cas d'absence du président ou de décisions non partagées. Le président prend l'ascendant sur les autres acteurs de l'association.

**Extrait d'entretien avec un président d'association**

*« Le processus de décision était collectif. Cette prise de décision, on l'a décidé entre nous. Il y avait à la fois des éléments de contenu et des éléments de processus. Et c'était une épreuve. C'est la première fois qu'on avait une décision aussi grave. Ça a marqué notre histoire. On*

*avait une histoire antérieure avec l'ancien secrétaire que les autres n'avaient pas partagée. Même si la décision est arrivée au terme, elle fera jurisprudence en termes d'apprentissage collectif. A la fois comme un processus, dans la façon de construire quelque chose de collectif et à la fois dans les contenus. »*

Dans l'exemple précédent, nous nous situons dans un processus de maturation de plusieurs individus au sein d'un collectif. Ces différentes modes de décision construisent progressivement la vision et permettent de l'inscrire dans l'action.

La communication peut être formelle avec des règles édictées par l'organisation (constituée par des éléments écrits et des réunions structurées) ou informelle (si les personnes préfèrent des discussions spontanées). L'informel permet aux individus de ne pas se soumettre à une certaine autorité. Il se développe alors une structure de pouvoir traditionnelle correspondant aux relations réelles entre les personnes. La nature des informations partagées ainsi que les modes de communication constituent des mécanismes propres à chaque association.

La capacité à la discussion rend possible le partage d'éléments de la subjectivité des parties prenantes de sorte qu'elle devienne fondamentale à l'apprentissage organisationnel. Elle s'insère dans un processus d'échange entre des visions individuelles et collectives. Les visions se forment suivant un cycle d'apprentissage et de façonnement mutuel. Ce cycle évolue au fil du temps et à mesure que les acteurs confrontent leur vision commune avec leur représentation du monde. La capacité à la discussion permet ainsi d'affiner et d'améliorer la vision partagée et de faciliter l'apprentissage organisationnel. Cet aspect dynamique permet un ajustement permanent.

Il ressort aussi des entretiens que la capacité à la discussion de l'équipe entrepreneuriale constitue un élément important dans le processus de prise de décision en permettant de tester les hypothèses de chacun des membres. Les décisions collectives font suite à des échanges d'information entre les acteurs. La communication peut agir comme un outil de résolution des conflits. La capacité à la discussion rejoint la notion de gouvernance participative qui est largement étudiée dans la littérature sur le secteur associatif (Boncler, 2006 ; Laville & Hoarau, 2008 ; Biondi et al., 2010) avec des modes plus ou moins sophistiqués. Les modalités



de discussion sont formalisées. Dans l'idéal, la gouvernance participative implique l'ensemble des parties prenantes dans le processus décisionnel.

Les constats précédents sont néanmoins à relativiser. Les extraits suivants montrent certaines formes d'exclusion :

**Tableau 28 : Extraits d'entretiens relatifs à la gestion des conflits dans l'association**

Réf.	Interprétation	Illustration
<i><b>D'un recrutement sélectif à des formes d'exclusion</b></i>		
1	Un recrutement sélectif	<i>« On recrute des gens que l'on choisit et on les forme ensuite. Et non plus l'inverse ».</i>
2	Une sélection préalable	<i>« L'idée est de travailler avec ceux qui partagent notre vision des choses, ça nous évite bien des problèmes ».</i>
3	Des formes d'exclusion	<i>« Notre vision sociale est simple : partager sans oublier de favoriser les plus démunis. Notre vision économique est pragmatique : sans une saine gestion rien n'est durable. On survit à beaucoup de chose, mais rarement à la faillite ! Nous avons été contraint d'éloigner des instances de décision certains membres à l'approche trop mercantile ».</i>
4	Des formes d'exclusion	<i>« Le président expose sa vision à chaque bureau, chacun donne son avis et on vote ensuite. Si aucune majorité ne se dégage, le président décide en dernier lieu. Il est déjà arrivé que certains ne soient pas d'accord. Dans ce cas, on essaie de les pousser vers la sortie ».</i>

Les extraits précédents montrent différentes manières de gérer les situations conflictuelles. Il s'agit par exemple d'effectuer des recrutements plus sélectifs (extraits 1 et 2) ou d'éloigner des instances de décision ceux qui ne partagent pas les mêmes opinions que la majorité. L'émergence d'une vision commune peut également se faire en « recrutant » des individus partageant plus ou moins la même opinion que les membres de l'équipe entrepreneuriale. Dans d'autres cas, les opposants peuvent être poussés à la démission ou être exclus de l'organisation (extraits 3 et 4). Ces pratiques, bien que taboues dans les associations, ont été

soulignées par Valéau (1999) qui montre que des pratiques d'exclusion envers certains bénévoles s'écartant trop de « la ligne officielle » existent.

Les données recueillies mettent en évidence la transformation des opinions individuelles en une opinion collective. D'une part, nous avons observé un processus d'alignement : les opinions individuelles ont parfois tendance à s'aligner face à une pression collective importante : « *Il est difficile de résister lorsque tout le bureau est contre vous* », nous faisait remarquer un bénévole. Les personnes peuvent avoir peur d'affirmer leur propre opinion. D'autre part, il peut aussi arriver que chaque partie prenante fasse des concessions pour arriver à une sorte de « moyenne » dans la décision finale : « *on essaie de trouver une position commune à tous afin d'arriver autant que possible à un consensus* ». Dans tous les cas, le processus de décision a un impact significatif sur la façon d'agir des individus. En orientant l'entretien vers le projet associatif en lui-même, nous arrivons rapidement à la notion de vision partagée. Un bénévole que nous avons interviewé définissait la notion de vision partagée de la façon suivante : « *on ne vote pas en famille, on cherche le consensus* ». Au final, il apparaît qu'afin d'être mieux appréhendées, les modalités de discussion dans une association doivent être davantage formalisées.

Le partage d'une vision inspirée de l'entrepreneuriat social se fait en « recrutant » les membres de l'équipe entrepreneuriale ou en effectuant certaines formes d'« exclusion » au sein d'équipes ayant initialement une vision traditionnelle. La capacité à la discussion permet également de construire une vision acceptable par tous. Par la suite, cette vision partagée sera remise à l'épreuve de l'action. Tôt ou tard, des conflits et des désaccords apparaîtront. Dans ce processus de construction de la vision, l'enactment renforce la rétention. L'action participe à l'évolution des convictions. Ce faisant, la vision partagée est à la fois la cause et la conséquence des décisions et des actions.

## **Conclusion**

---

L'objectif de ce chapitre est d'aboutir à une meilleure compréhension du processus de construction d'une vision partagée, inspirée de l'entrepreneuriat social. Nous avons interrogé le lien entre d'une part le partage d'une même vision par les acteurs de l'équipe entrepreneuriale et d'autre part la performance perçue de l'organisation. A cette fin, nous avons mené une série d'observations et une analyse de contenu horizontale et verticale portant sur quarante-huit entretiens semi-directifs. Nos données font ressortir une gouvernance réaliste pour les associations. Les résultats ont mis en exergue le rôle potentiel de certaines variables et permettent de comprendre comment un processus de construction des équipes entrepreneuriales dans les associations émerge par la mise en acte d'une vision partagée. Ce faisant, les phénomènes étudiés présentent un caractère essentiellement construit.

Les résultats de notre recherche qualitative confirment notre questionnement sur la boucle entre vision et action. La vision précède généralement l'action. Par exemple, les interactions des acteurs entre différentes visions de l'association participent des débats au sein des conseils d'administration. Mais, nous étudierons dans notre partie « modélisation » la relation inverse. Ainsi, nous voyons à travers les travaux de Weick (1979) ou de Gilbert (1998) et aussi à travers nos entretiens que les outils de gestion introduits au sein d'une association, vont permettre également d'avoir également un effet rétroactif sur la vision (Festinger, 1957). L'équipe entrepreneuriale se construit ainsi progressivement à travers des processus interactifs entre la vision et l'action.

Ainsi, l'introduction de pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social peut permettre la mise en acte d'une vision commune. Elle peut être également la source de désaccords. Les entretiens mettent aussi en relief l'importance des valeurs dans ce processus. Les personnes souhaitent propager leurs valeurs dans un processus de construction du sens. Dans ce contexte, le caractère collectif de l'action peut même devenir une valeur. Cette dimension collective se décline aussi en termes de gouvernance et de prise de décision. Il ressort également que la capacité à la discussion conditionne en grande partie la performance évaluée davantage que les partages. Les désaccords étant inévitables, il s'agit d'être capable de les

gérer. L'adhésion au projet et donc l'existence d'une vision partagée ne peuvent donc pas être tenues pour acquis. La capacité à la discussion évitera que ces désaccords tournent en conflit.

Dans le chapitre suivant, nous allons approfondir l'analyse de ces processus. Nous verrons comment l'introduction de pratiques entrepreneuriales a permis une évolution progressive des mentalités. Initialement, une association de quartier, cette dernière a souhaité changer ses missions de base. De fait, nos données montrent l'opposition de certains bénévoles. A cet effet, les acteurs s'accordent à poser des limites et à inventer une vision tenant compte de leurs valeurs militantes.

## Chapitre 6 : Deuxième phase de terrain – L'étude de cas

---

Dans ce chapitre, nous décrivons le résultat de notre observation participante en tant que membre du bureau au sein d'une association de quartier. Nous avons occupé tout au long de la thèse, le poste de trésorier adjoint puis de trésorier. Valéau et Geoffroy (2006, p.7)<sup>33</sup> décrivent ce type d'association comme ayant les trois caractéristiques suivantes : son siège, son rayon d'action et ses bénéficiaires doivent se trouver dans le quartier en question. Dans un premier temps, il nous a paru important de se faire accepter et de créer un contact approfondi entre les différents acteurs de l'organisation. Nous sommes entrés dans l'association en 2008 et nous ne l'avons pas quitté depuis, prenant plaisir à faire partie d'un collectif. Cette observation participante s'est faite dans le temps afin de permettre une meilleure insertion du chercheur.

Notre travail d'analyse qualitative s'est principalement constitué d'observations actives (étant partie prenante des décisions du bureau), d'entretiens et par la lecture de documents propres à l'association. Dans le cas de l'observation participante, il s'agit de s'intégrer dans un groupe afin de pouvoir mieux l'étudier. Les entretiens ont été les outils privilégiés de cette étude de cas. Nous avons interrogé l'ensemble des personnes qui faisaient partie, selon nous, de l'équipe entrepreneuriale. Dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé les entretiens sous différentes formes : de l'entretien libre et informel à des entretiens semi-directifs où nous avons défini les thèmes à aborder. Cette articulation entre plusieurs méthodes nous a également permis de comprendre différentes facettes d'un processus complexe et multiforme et d'avoir une vision exhaustive de l'ensemble du phénomène. Plusieurs problématiques portant sur le développement de l'association ont été ainsi mises en évidence.

Notre situation est ici assez singulière. En effet, le président de la structure est aussi notre directeur de thèse. Lors du début de notre thèse, ce dernier nous a proposé de faire partie de l'association afin de mieux nous imprégner du terrain. Initialement, cette expérience n'était

---

<sup>33</sup> Diagnostic de la vie associative dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville de Saint Denis, Patrick Valéau et Yann Geoffroy, Synthèse, CRES de la Réunion, Février 2006.

pas censée durer. Mais, nous nous sommes engagés petit à petit au sein de ce collectif. Ce n'est que plus tard dans la recherche que nous avons décidé d'explorer de manière plus approfondie certains processus au sein de l'association. De fait, cette étude de cas nous a posé certains problèmes méthodologiques. A cet effet, nous avons essayé de limiter certains biais par la triangulation des chercheurs, entre nous et notre directeur de thèse. Nous avons réalisé un journal de bord où nous avons retranscrit les éléments importants concernant l'association. Nous avons ensuite réalisé avec le président un débriefing de ce document d'une durée de deux heures.

Compte tenu de notre double statut, l'observation se faisait uniquement dans les réunions de bureau. L'objectif était d'étudier de quelle manière les acteurs, individuellement, réagissaient aux problèmes qui étaient soulevés entre d'une part des critères de performance technico-économiques et d'autre part sur des critères davantage basés sur les fondements traditionnels de l'association. Nous observions les décisions finalement prises par l'équipe collectivement et rapportées dans les procès-verbaux. Les rapports interpersonnels entre les gens n'ont pas été intégrés.

Dans une première partie, nous commençons par décrire le contexte économique et effectuons une présentation rapide de l'association. Nous présentons ensuite, dans une deuxième partie, les principales problématiques qui sont apparues au cours du développement de l'association. Enfin, nous terminons sur l'émergence de compromis entre différentes logiques.

## 6.1 Contexte économique et présentation de l'association

Afin de mieux cibler notre champ d'action, nous commençons par effectuer un rapide panorama de la vie associative à Saint Denis. Le chef-lieu de la Réunion connaît une forte croissance urbaine avec une population d'environ 145 000 habitants en 2008, dont 33 % ayant moins de 20 ans. Le parc locatif est constitué de 30 % de logements sociaux<sup>34</sup>. Le Nord de l'île, densément peuplé (27 % environ de la population) concentre les problèmes sociaux. Une personne active sur trois est au chômage.

Cette situation a des conséquences sur la politique de la ville qui, se concentrant sur les quartiers difficiles, met en jeu le secteur associatif. Acteurs importants de cette politique sociale, les associations sont devenues par la force des choses, un enjeu politique entre la majorité et l'opposition. Pour Hajasoa Picard, adjointe en charge de la vie associative à Saint Denis, « *le vide a été fait dans les associations de quartier. Beaucoup ont disparu. Sous l'ancienne municipalité, seules les grandes structures étaient soutenues sous prétexte de ne pas disperser les financements* ». Pour l'élue, « *auparavant, chaque quartier de Saint Denis comptait une association de femmes. Ce n'est malheureusement plus le cas* »<sup>35</sup>. Les financements constituent, pour une majorité des associations de quartier de la ville, plus de trois quarts de leurs ressources (Valéau & Geoffroy, 2006, p.23).

Saint Denis a un paysage associatif dynamique, favorisé par la municipalité par la mise à disposition de moyens matériels, humains et financiers. En contrepartie, les associations effectuent des tâches relevant a priori des pouvoirs publics. Les bénévoles ont parfois le sentiment d'être d'instrumentalisés. Pour Valéau & Geoffroy (2006, p.30), le fait que la municipalité participe de façon active au développement associatif, est positif mais pose plusieurs problématiques : « *Elle amène notamment un risque d'ingérence à travers des intérêts et des valeurs parfois différents de ceux défendus par les intéressés eux-mêmes. Les acteurs ici évoqués : les élus, les responsables de la Mairie ou encore les techniciens ne peuvent satisfaire tout le monde, ils ont à arbitrer face à des demandes souvent contradictoires. Concernant les élus, les budgets alloués aux associations restent forcément*

<sup>34</sup> Données INSEE

<sup>35</sup> Extraits d'interview parue dans le Journal de l'île de la Réunion, 13 janvier 2009, p.14.

*limités, face à l'ensemble des demandes de financement, il faut faire des choix. Concernant les employés de la Mairie, il leur faut aider les personnes à structurer leur projet sans trop prendre leur place ».*

De taille relativement importante, l'association étudiée correspond à une association de type gestionnaire d'équipements ou de services (Tchernonog, 2000), c'est-à-dire avec des emplois salariés de façon permanente. Elle propose une cinquantaine d'animations, principalement sportives, culturelles et éducatives au profit de l'ensemble des habitants du secteur, indépendamment de leur âge et de leur situation sociale. Elle est constituée d'environ un millier d'adhérents. Lors de notre arrivée, l'association disposait d'un budget s'établissant à environ 200 000 Euros dont 150 000 Euros provenant de subventions municipales. L'association reçoit aussi des financements du Département, de la Région, de la Ligue Réunionnaise de Football, de la Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports et de la Caisse d'Allocation Familiale (CAF).

Bien que jamais acquises, les ressources paraissent relativement stabilisées, compte tenu du capital-confiance dont bénéficie l'association auprès de ses partenaires. L'association employait, au début de notre intégration, sept salariés (plusieurs animateurs, une secrétaire comptable et le directeur de l'association) et un agent d'entretien payé par la Mairie. Au cours des quatre années suivantes, le nombre de salariés est passé à trente. Les bénévoles sont des animateurs chargés de plusieurs activités de l'association et les membres du bureau. Le conseil d'administration, réuni autour du président, a pour rôle de donner les grandes orientations qui devront être appliquées par le directeur et son équipe. Le président est apprécié pour son implication par les différents acteurs de l'association. Le directeur est un gestionnaire de formation avec une ancienneté d'environ six ans, consacrant l'essentiel de son temps aux dossiers de financements (demandes de subventions, bilans, etc.), à la gestion du personnel (recrutements, contrats de travail, etc.), au contrôle du budget, aux relations avec les usagers, au montage et au suivi des projets ou des événements. La secrétaire-comptable, recrutée en même temps que le directeur, est chargée d'accueillir et de renseigner le public, d'effectuer des actes administratifs et d'enregistrer les opérations comptables (gestion de la paye, etc.). Elle complète l'équipe d'animation en cas de sous-effectif. Les animateurs, qui sont au nombre de trois et en contrats aidés, ont pour principale tâche d'encadrer les



différentes activités aussi bien au sein de l'association qu'en site extérieur. Ils constituent une source de proposition en ce qui concerne les ateliers et la mobilisation des usagers.

Nous avons donc puisé dans cette association pour explorer le terrain. Nous avons interrogé les acteurs faisant partie, selon nous, de l'équipe entrepreneuriale. Pour Biondi et al. (2010), l'entrepreneuriat au sein des associations peut se généraliser à l'ensemble du collectif. Mais, comme le soulignent Boncler et Valéau (2010), l'implication et l'impulsion entrepreneuriale ne correspondent pas aux mêmes réalités. Dans notre cas, moins d'une dizaine de personnes composent l'équipe entrepreneuriale avec un salarié (le directeur) et les membres du bureau. Les personnes interrogées notent la difficulté d'impliquer un plus grand nombre d'individus. De fait, le partage du projet se limite ici à l'ensemble des acteurs ayant une intentionnalité commune et en interaction.

#### **Définition de l'équipe entrepreneuriale**

*« Au niveau de l'association, on est 250 personnes qui payent. Réellement des gens qui sont vraiment très actifs, les membres du bureau, on est 7, disons une petite dizaine. Même pas, 5 ou 6. Les opérations selon les activités, ou les domaines, on arrive à faire appel à quelques bénévoles. Il y en a un peu qui sont transversaux, qui organisent la transversalité de tous, moi je suis un peu dans ces domaines-là, et il y en a d'autres qui sont spécialistes dans tel domaine ».*

Nous présentons nos résultats en deux étapes qui ont marqué l'évolution de l'association. Dans un premier temps, nous présentons l'évolution de l'association vers un fonctionnement entrepreneurial. Dans un deuxième temps, nous évoquons les moyens qui ont été mis en œuvre pour s'adapter à cette nouvelle situation.

## 6.2 Les évolutions de l'association en termes d'entrepreneuriat social

Dans le cadre de cette étude de cas, nous avons analysé les positions des uns et des autres pour chaque décision qui a été prise avec les critères qui la sous-tendent. Nous avons étudié la place de l'entrepreneuriat social dans ce processus de décision. Notre étude s'est déroulée dans la durée. Nous avons décrit les événements importants au sein de notre journal. Dans cette partie, nous avons retenu quatre moments importants : notre entrée dans l'association, le licenciement de l'ancien directeur, le recrutement du nouveau directeur et l'évolution du projet associatif. Ce faisant, nous avons observé comment longitudinalement les acteurs et la structure ont évolué à propos de pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social.

**Tableau 29 : Entrée dans l'association**

Dates	Journal de bord	Débriefing
2008	<p><b>J.1.1.</b> Entrée dans l'association</p>	<p><b>D.1.1.</b> Doctorant : « <i>Je suis d'abord entré dans l'association par rapport à mon sujet de thèse. Il s'agissait de m'imprégner du terrain car je n'avais pas une grande expérience militante. J'ai pris à peu près un an à prendre mes repères</i> ».</p> <p><b>D.1.2.</b> Président : « <i>Je t'ai proposé de venir en observation participante pour avoir des éléments en première main. On a copartagé cette expérience. On en a parfois parlé. Mais, je t'ai laissé faire</i> ».</p> <p><b>D.1.3.</b> Doctorant : « <i>Mais quelles ont été tes motivations en entrant dans l'association ?</i> »</p> <p><b>D.1.4.</b> Président : « <i>C'est la mairie de Saint Denis qui m'a proposée. L'association tombait en sommeil. Je travaillais beaucoup avec le responsable de la vie associative. J'ai accepté car j'étais militant associatif. J'ai beaucoup pris avec des personnes extérieures. L'expérience était à plusieurs niveaux. Il y avait une recherche d'observation participante sur la gestion même de l'association pour avoir une</i></p>

		<i>information de l'extérieur. Mais ça dépassait l'observation. En prenant la présidence, je venais en recherche-action. Je testais les dispositifs. On était sur des formes d'entrepreneuriat que je souhaitais mettre en place. »</i>
--	--	---

Nous présentons dans le tableau ci-dessus les données issues de notre journal de bord ainsi que le débriefing réalisé avec le président. Nous avons commencé d'abord par expliquer notre entrée dans l'association (extrait J.1.1). Le président a accepté la mission confiée par la mairie qui était de relancer l'association. En effet, cette dernière ne proposait pratiquement plus d'activités. Cet objectif militant s'est accompagné d'observations participantes. Le président se situait lui-même dans une démarche de recherche-action en se positionnant sur des formes d'entrepreneuriat qu'il souhaitait mettre en place. L'objectif était de tester l'ensemble des dispositifs proposés par les collectivités publiques. Par la suite, le président nous a proposé de venir en observation participante afin de nous imprégner du terrain.

**Tableau 30 : Licenciement de l'ancien directeur**

<b>Dates</b>	<b>Journal de bord</b>	<b>Débriefing</b>
2008	<b>J.1.2</b> L'ancien directeur a été licencié.	<p><b>D.1.5.</b> Doctorant : « <i>Je suis arrivé quelques mois après son licenciement. Mais en tout cas, ce que j'ai noté, c'est que ce licenciement a clairement affecté le fonctionnement de l'association. On en a parlé à tous les bureaux pendant au moins un an. Ça nous a marqué durablement</i> ».</p> <p><b>D.1.6.</b> Président : « <i>Mr X s'était positionné à la présidence pour avoir le poste de directeur. On n'avait pas du tout fixé son salaire. Il était à 2 600 € nets alors que le directeur actuel est à 2 000 € net. C'est parce qu'il avait rajouté une prime des plus de 50 ans de l'Assedic. On s'était fait coincé et on allait forcément dans le mur. En fait, son obsession, c'était de faire rentrer du chiffre pour pouvoir maintenir son salaire. Mais, ce qui se passait, c'était un modèle de développement...J'avais cette vision entrepreneuriale mais elle était plombée à deux niveaux par X : il faisait rentrer de l'argent mais il était un mauvais développeur d'activités. Il ne paraissait pas assez militant. Il était trop centré sur le fonctionnement interne alors qu'il fallait un développement externe. Du coup, il y</i></p>

		<i>avait un problème employeur – employé »</i>
--	--	--

Nous avons abordé ensuite les principaux faits qui nous ont marqué. Nous nous sommes interrogés sur le licenciement de l'ancien directeur (extrait J.1.2). Depuis sa création à la fin des années 80, l'association, dont la raison sociale est une offre de service réservée aux habitants du quartier, repose sur un compromis entre une logique domestique et une logique civique. L'ancien directeur souhaitait faire évoluer ce compromis. Pour le président, il s'agissait d'un « *autre modèle de développement* ». Selon un membre du bureau, il s'agissait « *d'une confrontation entre deux visions de l'association* ».

### **Une volonté de conserver son mode de fonctionnement**

L'association a été engagée dans une procédure judiciaire contre son ancien directeur et président. Pour un des membres du bureau, « *on a d'abord fait une erreur de casting. Il était président. Il a laissé sa casquette de président pour être directeur* ».

Pendant deux ans, le directeur était payé par des financements cumulés de l'association et des Assedic. Cette période étant écoulée, l'association n'a pas été en mesure de maintenir son salaire. Une des solutions proposées par le directeur a été d'augmenter la taille de l'association. Selon un autre membre du bureau, « *son objectif, c'était de créer de l'activité pour garder du personnel. Il pensait particulièrement à lui pour garder son salaire. Pendant six mois, il nous a promenés. On n'arrivait pas à avoir un budget prévisionnel, consolidé et satisfaisant* ».

De fait, la vision partagée est un élément important de toute expérience associative. Cette vision partagée suscite généralement des formes d'implication affective ou normative. Mais, les effets négatifs d'une absence de partage sont encore plus importants. Cette volonté de conserver un mode de fonctionnement particulier a abouti à des tensions assez vives avec parfois des dérapages car chacune des deux parties campait sur son point de vue. Toutes les tentatives de réconciliation qui ont lieu entre l'ancien directeur et les membres du bureau ont échoué.

Ce licenciement a ensuite poussé les membres de l'association à se professionnaliser et à développer une logique de prestation de services complétant les subventions publiques. Cette dépendance envers les aides publiques s'explique principalement parce que l'association répond à des besoins non solvables. Chaque année, les bénévoles nous faisaient part de leur sentiment de « galère » dans l'obtention des subventions : *« Il faut à chaque fois refaire les demandes et attendre le mois de mars, voire le mois d'avril pour obtenir le financement obtenu, tout en ne sachant pas si les subventions seraient maintenues au niveau de l'année précédente ».*

### **Une dépendance importante envers les pouvoirs publics**

#### **Exemple 1 :**

La municipalité désire organiser des manifestations à caractère culturel dans les quartiers (fête de la musique, célébration de l'abolition de l'esclavage, etc.). A cet effet, elle cherche à impliquer de manière croissante les associations de quartier qu'elles subventionnent. Elle fournit matériel, argent et main d'œuvre. Des réticences ont commencé à se développer : *« peu d'initiatives sont laissées aux membres de l'association ».* Mais, elles sont restées sans conséquence. Chacun des membres du bureau sait que l'association n'a pas d'autre choix : *« Nous sommes devenus une association para-municipale par la force des choses ».*

#### **Exemple 2 (Extrait d'une intervention d'un membre du bureau) :**

*« Concernant le camp d'ado, l'objectif est de pouvoir accueillir cinquante-cinq enfants, ce qui correspond aux financements reçus. Ce n'est jamais acquis et on ne connaît vraiment l'effectif qu'au dernier moment. Le problème est qu'on ne peut pas attendre le dernier jour pour recruter les animateurs. Du coup, on les choisit mais nous attendons le dernier moment pour signer les contrats. On est bien obligé d'avoir un effectif d'animateurs et des charges qui sont fonction du nombre d'enfants car la mairie et la CAF nous évaluent sur le prix de l'heure/enfant. Mais ce n'est pas très juste pour les animateurs, car ils se sont réservés pour l'association et peuvent ne pas avoir de postes ».*

Les exemples précédents soulignent la dépendance de l'association envers les pouvoirs publics. La question financière, principale source principale d'inquiétude des dirigeants, pose la problématique de l'emploi. Pour les dirigeants, avoir des salariés entraîne des risques

importants pour l'association. « *Recruter c'est un pari risqué, on joue à chaque fois notre avenir* », nous expliquait un membre bénévole. Ces problématiques ont amené l'association à diversifier ses sources de financements : recherche d'autres bailleurs de fonds (aussi bien publics que privés), augmentation des cotisations, développement de nouveaux services (kermesse, brocante, concert, vente de boissons, etc.). Cette question financière suppose également d'avoir de bonnes relations avec les collectivités publiques. Les membres du bureau évitent par la force des choses de trop politiser leur action : « *Continuons au contraire à afficher un apolitisme total* ». Pourtant, lors des dernières élections municipales, les résultats étaient observés de tous : « *Qui aurait le meilleur projet pour les associations de quartier de la ville ?* » « *Quelle sera l'attitude du nouveau maire envers nous ?* ».

### **Des relations avec les pouvoirs publics qui évoluent**

#### **Extrait 1 :**

« *En fin de compte, les subventions, c'est un gros truc chaque année. Il ne faut pas se rater. Tu sais, notre association, elle vit au jour le jour. Tu as de l'argent pour une année mais tu ne sais pas après si tu en auras l'année prochaine. Ce n'est jamais sûr. Il faut trouver des clients, être créatif. Il faut être réactif. Et surtout opportuniste. Si par exemple, la mairie veut axer sa politique l'année prochaine sur un truc d'anglais, tu lances une activité en anglais. Etre opportuniste. Et la deuxième question. Le seul souci que j'ai eu, c'est quand il y a eu un changement de municipalité. La nouvelle majorité a voulu marquer son autorité, son empreinte si tu veux. Donc, elle a essayé de faire le forcing. C'est moi qui commande. J'ai le droit de vie ou de mort sur vous. Il faut faire allégeance* ».

#### **Extrait 2 :**

« *On nous demande de faire plus avec moins. A force, ça ne devient plus possible. Les bailleurs de fonds et l'Etat nous imposent une gestion aussi rigoureuse que dans le secteur marchand.* »

#### **Extrait 3 :**

« *Il y a aujourd'hui une baisse des subventions. Cela nous met fortement en difficulté. On se dirige vers une baisse du qualitatif. Nous ne pouvons plus employer de personnes formées et nous sommes obligés d'utiliser des contrats aidés sans formation.* »

**Extrait 4 :**

*« Professionnellement, on a pu faire montrer notre savoir-faire, nos compétences. On a rempli tous nos objectifs. Pour preuve, la majorité a augmenté nos subventions de 60 000 € pour cette année ».*

Une plus grande professionnalisation des interventions est maintenant demandée de la part des pouvoirs publics. L'adjointe déléguée à la vie associative de la Ville de Saint Denis faisait état de cette évolution : *« C'est la rançon du bénévolat (...). On va leur demander d'être plus professionnelles et d'être plus rigoureuses dans la gestion de leurs comptes. Tous les trois mois, nous mènerons des évaluations de leurs actions. On ne peut plus donner des subventions pour acheter la paix sociale »*<sup>36</sup>. Les extraits précédents (extraits 1 et 2 et 3) montrent un changement dans les mentalités en lien avec de nouveaux modes de contractualisation. Au delà de l'entrepreneuriat social, les exigences des collectivités publiques deviennent de plus en plus importantes. Ces dernières achètent des prestations pour le compte des habitants du quartier. Les logiques économiques sont ainsi plus prégnantes. Comme tout entrepreneur, il s'agit d'être opportuniste. Il s'agit par exemple de lancer des activités qui vont dans le même sens que la politique de la ville (extrait 1). Les baisses de subventions ont cependant des conséquences importantes notamment en termes de gestion financière et humaine (extrait 2 et 3). L'extrait 4 montre la reconnaissance par les pouvoirs publics des compétences de l'association.

**Tableau 31 : Recrutement d'un nouveau directeur**

<b>Dates</b>	<b>Journal de bord</b>	<b>Débriefing</b>
2009	<b>J.1.3.</b> Un nouveau directeur a été recruté suite au licenciement de l'ancien responsable.	<p><b>D.1.7.</b> Doctorant : <i>« Ce recrutement a été pour moi un élément essentiel de notre développement. L'objectif était d'abord de pacifier les relations entre les membres de l'association. Ensuite, on a recruté quelqu'un sur ces compétences. Ça s'est tout de suite vu sur notre fonctionnement au quotidien »</i></p> <p><b>D.1.8.</b> Président : <i>« J'avais besoin de quelqu'un de fiable. C'était la difficulté avec XX. On n'arrivait pas à avoir</i></p>

<sup>36</sup> Extraits d'interview parue dans le Journal de l'Île de la Réunion, 13 janvier 2009, p.14.

		<p><i>quelqu'un de fiable. Les actions n'étaient pas suivies. YY n'avait pas beaucoup d'expérience mais il était hyper fiable. On avait auditionné une quinzaine de candidats. On avait toute sorte de gens. J'avais l'idée de prendre quelqu'un de gestionnaire ».</i></p>
--	--	---

Un autre fait important concerne le recrutement du nouveau directeur (J.1.3). Des démissions successives au sein de l'association suite au licenciement de l'ancien directeur ont fragilisé les relations entre l'équipe dirigeante et les salariés. L'arrivée du nouveau gestionnaire, recruté par le président actuel, a été marquée par davantage de compétences en gestion et par une plus grande professionnalisation des interventions (cf. tableau ci-dessous) :

### **Offre de recrutement au sein de l'association étudiée**

L'association X recherche son directeur :

- Activités : plus de 20 activités dans les domaines éducatifs, culturels et sportifs (ex. accompagnement scolaire, anglais, théâtre, danse, informatique, arts martiaux, football, fitness, musculation, spectacles, camps d'adolescents, etc.) ;
- Chiffre d'Affaires : 200 000 euros / ans ;
- Effectifs : 8 salariés ;
- Adhérents : 400 usagers.

Les missions du directeur :

- Montage des dossiers de financement et suivi des budgets ;
- Management des ressources humaines ;
- Relations institutionnelles avec les partenaires ;
- Marketing / usagers ;

Diplômes : Bac + 3 minimum en Gestion (IAE, AES).

Personnalité : rigueur, fiabilité, convivialité.

Expérience : l'association est prête à donner sa chance à de jeunes diplômés avec peu d'expérience.



Pour le directeur, « *la façon de travailler, c'est une gestion réactive, une gestion proactive (...). Après mon travail au quotidien, sans trop me vanter, c'est d'être le noyau central, la pierre angulaire de l'association. Je fais un peu de tout : de la finance, de la comptabilité, de la gestion des ressources humaines, du marketing avec un peu de communication, de la publicité, des relations avec les financeurs publics, avec les usagers, des propositions d'activités, de contrôle. Je fais tout* ». L'objectif était, pour lui, de gérer au mieux l'association en réalisant dans les meilleures conditions les actions contractualisées avec les financeurs. Pour les bénévoles interrogées, « *le recrutement du directeur a permis de professionnaliser l'activité de l'association* ».

**Tableau 32 : Mise en place des chantiers d'insertion**

Dates	Journal de bord	Débriefing
2011	<p><b>J.1.4.</b> Le bureau a reçu une proposition de la mairie : l'association aurait à mettre en place un chantier d'insertion à Madagascar. Le bureau se questionne sur la faisabilité. Il est d'abord nécessaire de changer les statuts. Ensuite, l'association doit être capable de gérer un budget beaucoup plus important. Les obligations légales sont nombreuses. On passerait alors de 6 à 50 salariés.</p>	<p><b>D.1.9.</b> Doctorant : « <i>A partir de là, on a fait une année tranquille. Et puis en 2010, on nous a proposé de faire une mission d'insertion à Madagascar. Ça a changé notre mode de fonctionnement car on est passé de 8 à 50 salariés</i> »</p> <p><b>D.1.10.</b> Président : « <i>Ces chantiers nous ont été données car on a vu qu'on marchait bien. (...). Cela a acté un développement qui avait été déjà entrepris. On voulait être plus qu'une association de quartier.</i> »</p> <p><b>D.1.11.</b> Doctorant : « <i>On avait quand même bien hésité. Je me rappelle. On avait fait une assemblée générale extraordinaire où on avait débattu du changement de statut qui était nécessaire. Mais après, la première mission d'insertion ayant été une réussite, de nouveaux chantiers ont été confiés de l'association</i> ».</p>

Nous avons également abordé au cours de notre débriefing l'évolution du projet associatif (J.1.4). L'association a été sollicitée par les collectivités publiques afin de pouvoir effectuer des missions d'insertion. « *Nous connaissons un changement stratégique. L'association est désormais plus orientée vers les missions d'insertion. Une Assemblée Générale Extraordinaire est prévue à cet effet. L'objectif de cette AGE sera la suivante : ouverture de*

*l'association à l'insertion* ». Les membres du bureau rappellent que les statuts précédents de l'association concernaient uniquement les activités d'animation et d'éducation : « *Suite à des demandes des collectivités publiques, l'association aura pour mission de gérer des activités d'insertion, l'objectif étant qu'un tiers des contrats aidés retrouve un emploi ou une formation* ». De fait, ces nouvelles missions ont modifié de façon conséquente le champ d'activités de l'association ainsi que son mode de fonctionnement : « *L'association avait considéré que, par ces temps difficiles, il était de son devoir en tant qu'association de quartier, de porter ces emplois pour la communauté* ». La vocation d'insertion apparaît donc très vite comme la vraie finalité de l'association. De fait, l'association s'est restructurée en développant des partenariats auprès des collectivités publiques et de certains organismes de formation. Les salariés disposent tous d'un réel savoir-faire dans leur domaine respectif. La logique de prestation induit une rigueur vers laquelle ils essaient de tendre avec l'appui du directeur.

#### **Extraits d'entretien**

##### **Extrait 5 :**

*« Si tu prends notre exemple, on a commencé comme une association œuvrant dans le social contre l'oisiveté. Moi, je gagne les impressions du terrain, du fait que j'ai été bénévole et salarié. C'est vrai que le positionnement a beaucoup changé. On se retrouve comme une association qui propose des activités qui ne reflètent pas le côté social. Je pense qu'à moyen terme, on sera obligé de clairement l'afficher ou de revenir sur les notions de base »*

##### **Extrait 6 :**

*« Si on partait vers un comportement entrepreneurial, ça ne m'intéresserait pas (...). On n'est pas là pour gagner de l'argent. On est là pour rendre service, animer la société. On n'a pas un rôle d'entreprise ».*

Dans les extraits précédents, nous présentons les réticences de certains acteurs à faire évoluer l'association vers un mode de fonctionnement plus entrepreneurial. Les entretiens montrent que cette vision peut diviser les membres de l'équipe. La confrontation entre un idéal militant et une approche entrepreneuriale peut parfois être tendue. Certains acteurs associatifs résistent à ce mode de fonctionnement. Les deux personnes interrogées ici souhaitent un « *retour aux*

*sources* » (extrait 5). L'association perdrait ses valeurs : « *proximité du terrain, accompagnement, éducation* ». On observe ainsi les effets négatifs d'une absence d'une vision inspirée de l'entrepreneuriat social. Les données montrent que certains bénévoles s'opposent de manière directe ou indirecte à la réalisation d'une performance technico-économique plus importante et seraient prêts à quitter l'association (extrait 6).

**Extrait 7 :**

*« On fonctionne comme une entreprise mais à moindre degré car ça reste quand même une association avec une structure plus légère. Auparavant, j'étais dans une structure de 200 personnes. Ça demande une certaine rigueur. Ici, c'est un peu plus atténué. C'est une petite entreprise. L'état d'esprit y est ».*

**Extrait 8 :**

*« Disons qu'au début, quand j'ai commencé dans les associations, j'en avais une vision restreinte. On ne prend pas beaucoup de risque dans une association (...). Mais, après quand tu es le secteur, tu vois qu'il y a plusieurs types d'associations. Tu ne prends pas de risque dans un petit club de foot ou de pétanque. Mais, quand tu montes d'autres dossiers, toujours d'envergure sociale, tu vois qu'il faut monter un projet, un business plan, que tu dois négocier, que tu dois faire un prêt à la banque, tu dois vendre. Avoir des clients, des bénéficiaires qui doivent acheter ton projet. Ma vision a changé depuis le début ».*

**Extrait 9 :**

*« Les chantiers d'insertion ont été un des projets phare de développement. A un moment donné, on s'est dit qu'on tourne en rond. Il fallait que je fasse autre chose. J'ai proposé un projet d'entrepreneuriat. On a pris des risques dans un domaine de compétence qui n'était pas le notre. Il fallait que je monte ce projet avec des projections financières, avec des agréments, etc. C'était un des gros projets de l'association de développer d'autres compétences, faire entrer de l'argent. On s'ennuyait un peu avant. Mais, ça a été une réussite ».*

**Extrait 10 :**

*« Le terme entrepreneur est bien adapté au type de montage de dossiers et de projets que l'on fait dans le social. Quand on entreprend, on prend des risques ».*

A l'inverse, d'autres membres de l'équipe entrepreneuriale considèrent cette évolution comme une chance. L'association fonctionne comme une entreprise (extrait 7). Dans l'extrait 8, la personne interrogée décrit comment se construisent les projets : de manière similaire à l'entreprise, le développement d'activités passe par la construction d'un business plan, par des négociations avec les financeurs, etc. Il s'agit de vendre un projet. Des risques sont pris (extrait 9 et 10).

De fait, le directeur de la structure se considère lui-même comme « *un entrepreneur lambda* » : « *dans le milieu économique, on prend des risques. Il n y a pas de grande différence. Quand on monte un projet social, ce sont les mêmes risques qu'un projet économique ou qu'un projet à but lucratif* ». Le directeur reconnaît cependant être moins présent sur le terrain : « *quand tu lances des nouveaux projets, tu as tendance à laisser le personnel un peu derrière. Tu as le projet en tête. Tu passes la majeure partie de ton temps dessus* ». Nous verrons dans la partie suivante, que des limites ont été fixées à l'introduction de certaines pratiques.

### 6.3 La construction d'une vision partagée

Dans les parties précédentes, nous avons observé l'image positive des associations dans l'imaginaire du grand public faite d'actions collectives fraternelles. Cependant, nos données qualitatives montrent que ces organisations ne sont pas l'abri des conflits. Au cours de son développement, des désaccords peuvent apparaître et opposer deux visions différentes. L'enjeu pour les associations n'est pas tant d'éviter les conflits lorsqu'ils surviennent mais de pouvoir les gérer.

**Tableau 33 : Des compromis entre plusieurs logiques**

Dates	Journal de bord	Débriefing
2012	<p><b>J.2.1.</b> Au cours de notre thèse, nous avons recentré notre sujet sur l'entrepreneuriat social. Nous nous sommes alors interrogés sur notre comportement au sein de l'association</p>	<p><b>D.2.1.</b> Président : <i>« Est-ce qu'on est des entrepreneurs sociaux? Je dirais qu'à la différence de beaucoup d'entrepreneurs sociaux qui ont débarqué, j'avais la culture associative depuis toujours. L'ADN est communautaire. C'est le lien social qui nous réunit »</i></p> <p><b>D.2.2</b> Doctorant : <i>« Je suis d'accord avec toi. On a su développer comme une entreprise mais en se mettant des limites. Nos valeurs avant tout ».</i></p> <p><b>D.2.3.</b> Président : <i>« C'est ce qui a fait notre succès. On a eu un succès incroyable à Saint Denis. On est plus connu que jamais. C'est parce qu'on a cette sorte d'insolence du militantisme. En même temps, par rapport aux associations de quartier, on propose une gestion solide. Cette combinaison a fait notre succès. »</i></p> <p><b>D.2.4.</b> Doctorant : <i>« Si on n'est pas des entrepreneurs sociaux, on reste quand même des entrepreneurs. On ne s'est pas focalisé sur les performances en tant que tel. Mais, c'est vrai qu'on a lancé pas mal dans d'activités sur notre quartier ».</i></p> <p><b>D.2.5.</b> Président : <i>« Je ne pense pas être un entrepreneur</i></p>

		<p><i>social car je ne me reconnais pas dans les trucs économiques. Je pense être un vrai entrepreneur, c'est ma nature. L'association m'a donné l'occasion de réaliser ça complètement : j'ai développé tout azimut en travaillant sur la communauté ».</i></p>
--	--	--

Dans la suite de notre débriefing, nous nous sommes interrogés avec le président de l'association sur notre posture. Le président se considère comme un entrepreneur (J.2.1) en ayant lancé un certain nombre de nouvelles activités depuis 2008 (environ une vingtaine). Par contre, ce dernier ne se considère pas comme un entrepreneur social. La performance économique ne constitue pas pour lui le critère le plus important de réussite. La création d'un lien social avec la communauté est privilégiée. A cet égard, le directeur possède une vision différente en se considérant comme un entrepreneur social : *« ce qui différencie un entrepreneur social d'un entrepreneur normal, c'est l'objectif de l'entreprise, de l'organisation qui n'est pas la même, à but non lucratif. Après, il y a les mêmes obligations, les mêmes droits et les mêmes devoirs de réussite qu'un entrepreneur normal ».*

De fait, le président note deux périodes importantes de son engagement. Dans un premier temps, il considère avoir porté le projet entrepreneurial de l'association en ayant lancé de nouvelles activités. Dans un deuxième temps, cette « impulsion » entrepreneuriale s'est, selon lui, collectivisée au sein du bureau. Le directeur, qui est dans une logique pragmatique, est maintenant porteur du projet entrepreneurial avec un conseil d'administration chargé de le réguler. L'entrepreneuriat se retrouve ainsi bordé par certains membres de l'équipe entrepreneuriale revenant systématiquement sur la question des valeurs.

### **Extraits d'entretien**

**Extrait 1 :**

*« L'association fonctionne comme une entreprise. Elle a le même mode de fonctionnement, le même type de hiérarchie, la même philosophie, la même culture ».*

**Extrait 2 :**

*« C'est une entreprise par rapport au bagage et à l'expérience des gens qui œuvrent dans l'association : le conseil d'administration, le bagage du directeur, les compétences des différents salariés »*

Dans les extraits précédents, certains acteurs estiment que l'association fonctionne maintenant comme une entreprise car elle en a la culture (extrait 1) ou à cause de professionnalisation de ses salariés (extrait 2). Cependant, les acteurs s'accordent à poser des limites (cf. extraits ci-dessous). D'abord en termes de valeurs et de solidarité. Il s'agit d'inventer une vision qui tient compte de leurs valeurs militantes afin de ne pas se perdre dans ce qui est perçu comme une logique d'entreprise (extrait 3 et 4). Dans l'extrait 5, la personne interrogée estime néanmoins que l'association est partie trop loin en développant de nouvelles activités. Le directeur de la structure confirme lui avoir posé des limites dans l'impulsion de nouveaux projets : *« maintenant, je freine mes ardeurs d'entrepreneur social. Je ne peux pas être à 100 % un entrepreneur à innover et à créer des projets puisque je sais que derrière je n'ai pas un directeur adjoint pour me seconder dans le contrôle et la gestion au quotidien. Mais, on innove quand même, mais à une moindre échelle parce qu'il faut faire attention à tout cela »*.

#### **Extraits d'entretiens**

**Extrait 3 :**

*« Ça n'a rien à avoir (avec une entreprise). Il y a ce côté humain. Le côté humain dans l'association, c'est vraiment la solidarité. Il y a vraiment cette conscience-là. Le président était là quand j'avais besoin de lui. Dans cette association, on a une progression, une écoute, il y a ce côté humain qui est très difficile à gérer. Tu as aussi cette solidarité ».*

**Extrait 4 :**

*« La limite, c'est trop chercher l'entreprise. Si on rentre trop dans l'entreprise, on va perdre ce côté. Un exemple simple, j'ai fait un camping. Et dans ce camping-là, il y a des valeurs de l'éducation populaire qui étaient là. Mais, d'un autre côté, il y a du chiffre. Il faut ramener des enfants parce que c'est par rapport aux chiffres que tu vas gagner des financements. La limite, c'est que tu t'inscris dans l'éducation populaire mais en même temps, il faut faire du chiffre. S'il raidisse trop la corde du chiffre, ce n'est pas bon. Il faut un compromis entre les deux car c'est ça notre force ».*

**Extrait 5 :**

« Pour moi, si on continue comme ça, c'est-à-dire à proposer des activités et quelque part à faire du comblage social, je ne serai clairement plus dedans. Par contre, si on revient aux fondamentaux, à la source, oui je serai là. Car sinon, je n'aurais plus ma place dedans ».

Avec cette volonté manifeste d'avoir un fonctionnement plus professionnalisé, sans perdre de vue le projet et ses finalités, l'accent a été mis sur la politique de formation. Nous avons senti chez certains responsables une envie de mieux faire, se traduisant par une professionnalisation de fait. Au cours de nos entretiens, les acteurs de l'équipe entrepreneuriale ont souligné les difficultés à diriger une association : « La rigueur financière reste pour notre association un moyen nécessaire au développement de son activité à vocation sociale. Cette rigueur n'a qu'un seul but : garantir notre survie pour que l'association reste longtemps au service des habitants de notre quartier ».

**Tableau 34 : Rôle de la gestion dans l'association**

Dates	Journal de bord	Débriefing
2012	<p><b>J.2.2.</b> Nous abordons également le rôle de la gestion au sein de l'association</p>	<p><b>D.2.6.</b> Doctorant « Une des choses qui m'a frappé aussi depuis mon entrée, c'est l'importance accordée par le bureau à la gestion. D'ailleurs, on a aussi recruté ici le directeur à cause de ça. C'était clairement pénalisant d'avoir quelqu'un qui ne savait pas lire un plan de trésorerie ».</p> <p><b>D.2.7.</b> Président « On a renforcé notre capacité de gestion, mais ce n'est qu'un moyen. L'objectif, c'était de développer une puissance d'activités. On essayait d'avoir le maximum d'impact sur le quartier ».</p>

Nous avons continué notre débriefing en abordant l'importance qu'a prise la gestion au sein de l'association (J.2.2). A l'instar du président, les membres de l'équipe entrepreneuriale estiment qu'il est nécessaire de faire évoluer le fonctionnement de l'association. Une gestion défaillante peut amener à des poursuites judiciaires : l'intégration de la gestion doit être comprise par tous même si elle semble contraire à ce que l'on défendait au début. Dans les extraits ci-dessous, les personnes interrogées pensent que l'association a grandi de telle



manière qu'une professionnalisation est nécessaire. Cette professionnalisation passe par le recrutement de salariés compétents (extrait 6) et d'un gestionnaire (extrait 7).

### Extraits d'entretien

#### Extrait 6 :

*« On dit souvent que l'association, c'est artisanal. C'est deux ou trois amis qui gèrent. Mais quand on dépasse un certain degré dans l'organisation ou dans l'activité, on doit avoir une professionnalisation des métiers, une salarisation des individus. Mais, pour tout cela, il faut gérer. On a besoin d'un chef d'orchestre, d'un management et donc de la gestion ».*

#### Extrait 7 :

*« On doit recruter quelqu'un en gestion. Quelqu'un qui a le potentiel d'être le gestionnaire. Tu ne vas pas demander au petit club de pétanque d'être professionnel en gestion. Il faut un minimum de gestion mais dépasser un certain degré, tu as l'obligation d'avoir un gestionnaire, un professionnel ».*

Anticipant une baisse progressive des aides, l'association a voulu adopter une structure avec un animateur en moins, avec pour objectif de pérenniser à terme les postes existants en lien avec une évolution progressive de son projet. Pour un des membres du bureau, *« la survie et le développement de l'association passeront par une polyvalence visant à assurer des financements combinés des différents postes »*. Cette vision a ensuite largement évolué. A l'origine, une association de quartier, l'association a évolué *« pour survivre »*. Elle est maintenant devenue vers une véritable *« entreprise associative »* à vocation d'insertion passant à plus de trente salariés en moins de trois ans.

**Tableau 35 : Une valorisation des performances collectives**

Dates	Journal de bord	Débriefing
2012	<b>J.2.3.</b> Les performances collectives sont privilégiées	<p><b>D.2.8.</b> Doctorant : <i>« L'association a vraiment décollé. A partir de là, on était un petit noyau. On était vraiment bien. Mais, tu as senti qu'il était nécessaire d'ouvrir le bureau. Pourquoi ? »</i></p> <p><b>D.2.9.</b> Président : <i>« C'était ouvrir pour avoir une dynamique</i></p>

		<p><i>de groupe. Faire entrer la communauté à l'intérieur de l'association. L'exécutif était trop petit. Il fallait avoir un effet de masse »</i></p> <p><b>D.2.10.</b> Doctorant : <i>« On a recommencé ensuite sur un autre cycle vertueux ».</i></p> <p><b>D.2.11.</b> Président <i>« C'était super cette période. On avait le succès économique et on avait le succès communautaire. Quand on faisait un repas, il y avait 100 personnes qui se pointaient. C'était vraiment la fête »</i></p>
--	--	--

Cette mutation a entraîné de nouvelles pratiques de gouvernance (J.2.3) et une démarche de professionnalisation s'est opérée. Un processus de construction d'une vision partagée concernant un développement plus entrepreneurial combiné à un mode de gouvernance par consensus a émergé. C'était le souhait du conseil d'administration. Le président fixe les grandes orientations, assure les fonctions de représentation et veille au respect du projet alors le directeur manage les salariés, décide des choix opérationnels et rend compte de sa gestion devant les instances élues. Le bureau a adopté un fonctionnement plus polyvalent et plus solidaire destiné à assurer la continuité en cas d'absence, tout en permettant d'asseoir chaque poste sur plusieurs financements. Cette polyvalence a permis d'enrichir le travail de chacun, *« contribuant à ce que nous avons pensé au début, à créer un esprit d'équipe solidaire »*. Cette nouvelle politique répond à plusieurs engagements : *« mener à bien des actions de qualité, suivant un volume conforme aux objectifs contractualisés, tout en respectant les contraintes financières. Cette fiabilité est ce que nos partenaires attendent de nous, elle contribue ce faisant à la relative stabilité d'une partie de nos ressources »*.

L'intégration d'une logique industrielle a pour objectif d'assurer la pérennité de l'association tout en satisfaisant au maximum les besoins des habitants. Le maintien de cet équilibre est une priorité dès lors qu'il s'agit de concilier des critères de performances sociaux et économiques. Ce compromis se retrouve par exemple lors des assemblées générales. Nous y avons retrouvé aussi bien une analyse quantitative (présentation détaillée des résultats de l'association : respect du budget, des investissements, etc.) qu'une analyse qualitative (portant plus particulièrement sur la réalisation des projets, sur la satisfaction des adhérents, etc.). Cette

logique industrielle est parfois l'objet de dénonciation. Par exemple, lors d'une réunion du bureau, alors qu'un administrateur évoquait l'amateurisme de certains bénévoles, d'autres acteurs ont souligné leur importance : « *on ne peut ne pas se passer des bénévoles* ».

### **Une étape supplémentaire dans le développement**

*« L'association, dans quelques années, je la vois passer une étape supplémentaire. On a fait un gros changement avec l'insertion. Le deuxième projet, ce serait un autre projet d'entrepreneuriat, le déménagement de l'association où on va avoir un super bâtiment de deux étages. Un super outil de travail pour faire de l'éducation populaire. On est parti vers l'insertion. On a bien développé l'insertion. On revient à la base pour faire de l'éducation populaire et développer tout cela. L'objectif, c'est de devenir incontournable dans le quartier en termes d'éducation populaire. On aura l'obligation de réussir. Avec un gros investissement dans un tel outil. Ça va marquer une étape supplémentaire. Pendant vingt ans, on est resté au même endroit. On commence à saturer là bas. On va partir avec deux étages, un cybercafé, un bar associatif, des terrains de sport, une salle de répétition. Il faut bien gérer ce changement. Il faut préparer l'équipe ».*

Dans l'extrait précédent, le directeur détaille la prochaine étape dans le développement de l'association. Le déménagement vers un espace plus grand va marquer selon lui « *une étape supplémentaire* ». L'objectif ici est de devenir « *incontournable dans le quartier* ». Il s'agit maintenant de préparer ce changement en accompagnant les salariés.

### **Extrait du rapport moral pour 2013**

La question posée lors de notre dernier bureau concernait les défis que nous pourrions relever au cours des années à venir. En effet, notre équipe a repris l'association, il y a dix ans. Nous avons trouvé une association en sommeil sans salarié et sans ressources. Années après années, nous l'avons relancé, en développant de nouvelles activités associées à de nouvelles ressources. Différentes questions nous viennent à l'esprit : faut-il continuer à croître pour survivre ? Faut-il continuer à développer de nouvelles activités pour rester dynamique ? Ne faut-il pas un développement plus qualitatif ? L'équipe se propose pour 2014-2015, en plus de

la continuité de ses activités, à l'occasion des dix ans de l'équipe, de poursuivre cette réflexion. L'objectif est d'établir une vision sur cinq ans pour guider notre développement.

Dans l'extrait suivant, nous voyons que les membres du bureau souhaitent réfléchir à la stratégie future de l'association. Ces dix dernières années ont été marquées par le lancement d'un certain nombre d'activités. Selon certains acteurs de l'équipe, une pause est nécessaire. Ce faisant, nous avons observé un processus d'implémentation de visions entrepreneuriales au sein du noyau dur de l'association. Ce noyau est constitué par les membres du bureau (cinq personnes initialement puis huit individus à la fin de notre étude). L'association est passée de sept salariés en 2007 à une trentaine de salariés en 2014 et d'un budget de 200 000 euros à 850 000 euros. L'association a poursuivi son développement avec une forte croissance de ses budgets et de ses effectifs en lien avec les chantiers d'insertion.

Cette croissance s'est accompagnée d'une professionnalisation de ses acteurs : *« Petit à petit, on réforme les pratiques. A force d'introduire des pratiques, on change l'idéologie »*. En moins de quatre ans, nous avons observé l'intégration d'une logique entrepreneuriale avec pour objectif d'assurer la pérennité de l'association. Comme le souligne le directeur, *« les salariés sont impliqués et compétents. Compétents, car ils font plein de choses. En plus, du savoir et du savoir-faire, ils ont le savoir-être. Ils sont en phase avec le tissu associatif. Ils ont trouvé un juste milieu. L'association est un lieu de convivialité, amical, mais, c'est un lieu où on bosse comme dans une entreprise. Pour tous les salariés, au début, c'était dur. Mais avec le temps, ils ont compris que l'association, ce n'était pas pour s'amuser mais c'est quand même convivial. On travaille bien. On a des objectifs à atteindre comme dans une entreprise. On a ce truc un peu schizophrène en tant qu'entreprise et association »*.

### Extraits d'entretien

#### Extrait 8 :

*« A l'intérieur de ce groupe, on a une certaine autodiscipline. Lorsqu'il y a des décisions, il faut les prendre »*.

#### Extrait 9 :

*« On a quand même un bon équilibre. Chacun apporte son expérience »*.

**Extrait 10 :**

*« Moi, je suis dans une démarche de vision partagée. Si demain, j'avais le sentiment de ne plus partager cette vision, je partirais. »*

**Extrait 11 :**

*« Ce que j'aime bien dans la dynamique, c'est que tout le monde peut prendre la parole. Tout le monde peut se positionner »*

Cette intégration ne s'est pas faite sans mal. Certains membres de l'équipe entrepreneuriale estiment que l'association « *a perdu un peu de son âme* ». Mais, cette évolution a été acceptée progressivement. Les extraits précédents traduisent la construction d'une vision partagée (extrait 10). Cette vision se construit décision après décision (extraits 8 et 11). Le maintien d'un équilibre est une priorité (extrait 9). Il s'agit de concilier des critères de performances sociaux et économiques. L'association se comporte maintenant comme une véritable « *entreprise associative* ». Tout en conservant ses valeurs et son noyau de bénévoles, elle a su mettre en place des indicateurs de performances, un suivi plus régulier de ses missions par les membres du bureau, et une plus grande formalisation de ses actions grâce à des formations régulières. Comme cela a été souligné en assemblée générale, « *pour cette année, nous entendons poursuivre notre développement (...). Nos objectifs et nos valeurs restent l'animation, la convivialité, le lien social et l'égalité des chances. L'association demeure un espace communautaire ouvert à tous* ».

## **Conclusion**

---

Au cours de cette thèse, nous avons choisi d'observer le terrain, sur une longue durée, permettant d'ancrer notre recherche dans une réalité concrète. Dans le cadre de notre journal de bord, nous avons détaillé certaines périodes qui ont été marquées par des évolutions face à des décisions cruciales. L'association et l'équipe entrepreneuriale constituent ici nos unités d'analyse. Nous avons étudié la part de l'entrepreneuriat social par rapport à ces décisions.

De fait, nous nous sommes immergés et fortement impliqués en tant que membre du bureau et du conseil d'administration d'une association de quartier. Nous avons été ainsi partie prenante de décisions stratégiques. Dans cette partie, nous avons mis en avant les différentes logiques en présence et souligné l'importance du processus de construction du sens en termes de vision partagée. Compte tenu de la diversité des acteurs en présence, la réussite du projet associatif n'est rendue possible que lorsque la légitimité de chacun est respectée et que des compromis sont trouvés.

Nos observations participantes nous ont permis d'identifier plusieurs éléments de contingences liés à l'introduction d'une vision entrepreneuriale. La confrontation entre deux visions opposées peut être tendue. Certains acteurs de l'équipe entrepreneuriale ont montré leurs désaccords vis-à-vis de l'évolution de l'association. Face à ces divergences, nous avons montré dans notre chapitre précédent que deux voies sont possibles. Une première voie consiste à sélectionner voire à exclure les acteurs opposés à cette évolution. La deuxième voie, adoptée ici, consiste en l'organisation de débats et de négociations. Des choix ont été faits ensuite.

L'entrepreneuriat social ne va pas toujours de soi face à une culture associative militante. De fait, certains acteurs ont souhaité discuter et négocier des limites à l'introduction de certaines pratiques. Sur le terrain, lors des moments de tensions, les membres des équipes entrepreneuriales inventent de nouvelles voies entre militantisme et entrepreneuriat. Ainsi, plusieurs garde-fous ont été mis en place au sein de l'association. Ces limites posées, un consensus est apparu sur le fonctionnement au quotidien. Cette vision n'est pas remise en cause pour le moment mais des questions sont posées de temps en temps. Lorsque de

nouveaux ajustements seront nécessaires, la vision se reconstruira suivant un cycle composé de crises et d'apprentissages.

## Chapitre 7 : Discussion et recommandations

---

L'objectif général de notre recherche est d'étudier la construction d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives. Il s'agit d'amener à une nouvelle vision de l'entrepreneuriat dans les associations. Cette problématique s'inscrit au cœur des débats sur les spécificités du secteur associatif. La place de l'entrepreneuriat dans les associations occupe une part importante de la littérature et au sein des discussions entre les acteurs concernés (Demoustier, 2001 ; Levesque, 2001 ; Boncler, 2002 ; Valéau, 2003 ; Boncler & Hlady-Rispal, 2003 et 2004 ; Laville, 2003 ; Laville & Glémain, 2010, Laville & Sainsaulieu, 2013 ; Valéau et al., 2013). Dès le début de nos travaux, nous avons fait l'hypothèse que l'entrepreneuriat social constitue une des visions possibles du développement de l'association. Nous questionnons les processus qui sont mis en œuvre dans la construction d'une vision partagée en lien avec des pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social.

Dans nos trois premiers chapitres, nous avons effectué une revue de la littérature. Nous avons commencé par présenter les principales théories concernant le secteur associatif en les classant suivant trois grilles de lecture (Borzaga & Defourny, 2001 ; Laville & Sainsaulieu, 2013 ; Valéau, 2003). Nous avons clarifié ensuite les contours de l'entrepreneuriat social avec des recherches orientées principalement vers une plus grande efficacité et de meilleures performances dans une problématique sociale (Dees, 1998). Nous avons complété notre revue de la littérature en la restituant dans un cadre de références psycho-cognitifs et psychosociologiques. La construction d'une vision partagée s'appuie sur un processus collectif et rétrospectif entre interprétation et action (Festinger, 1957 ; Weick, 1995 ; Beauvois & Joule, 1998)

Nous avons ensuite ancré notre réflexion dans la réalité du terrain afin d'explorer et de mieux comprendre l'émergence d'un entrepreneuriat social et collectif. Nous avons effectué une étude de cas ainsi qu'une cinquantaine d'entretiens auprès des membres d'équipes entrepreneuriales venant de diverses associations et ayant des profils hétérogènes que ce soit en termes de formations, d'expériences professionnelles, de compétences, etc. L'analyse



qualitative nous a permis de rendre compte des pratiques des acteurs sur le terrain. Les résultats des entretiens présentent de multiples implications : ils expliquent en quoi la vision partagée peut permettre aux différentes parties prenantes de se mettre d'accord sur certains critères de performances qui sont ciblés et ensuite évalués. La construction de la vision, en interaction avec une mise en œuvre sur le terrain, contribue à son élaboration puis à sa rétention. Notre contexte est associatif, la praxis les actions évaluables et la vision le déterminant interne.

Dans une première partie, nous confrontons la théorie avec le terrain. Nous revenons sur les fondements théoriques de notre recherche et replaçons notre problématique dans son contexte. Nous montrons que le chaînon manquant entre l'entrepreneuriat social et l'action collective peut être l'équipe entrepreneuriale. Ce faisant, nous introduisons l'idée que l'acte entrepreneurial peut être le fait d'un groupe d'individus. Nous effectuons ainsi une analyse plus approfondie des résultats obtenus. Afin de synthétiser nos observations, nous reprenons comme fil conducteur les propositions que nous avons formulées en conclusion de notre revue de la littérature. Nous intégrons de cette manière l'ensemble des cas de figure que nous avons rencontrés.

Dans une deuxième partie, nous proposons une modélisation des phénomènes étudiés. Nous avons adopté une démarche constructiviste principalement à cause de la nature de la réalité questionnée, c'est-à-dire la construction de représentations individuelles puis collectives. Nous avons confronté les résultats de nos recherches théoriques et pratiques et fait émerger un modèle empirico-formel à partir de facteurs explicatifs décrivant les mécanismes psychologiques et opératoires mis en œuvre. Nous produisons de cette manière de la connaissance.

Dans un troisième temps, nous formulons des recommandations à destination des entrepreneurs sociaux. Cette partie constitue l'aboutissement de notre recherche. En effet, nous avons présenté dans la partie précédente notre modèle qui est issu de la confrontation entre la théorie et le terrain. Il s'agit maintenant d'apporter des réponses pratiques. Le principal apport de notre recherche consiste en une réflexion sur l'entrepreneuriat social au sein des associations.

## **7.1 Discussion et modélisation**

Dans cette première partie, nous portons notre réflexion sur les écarts qui existent entre la théorie et les résultats de notre étude empirique. Cette étape consiste à comparer l'une et l'autre en termes de ressemblances et de différences. De cette manière, nous relevons plusieurs cas de figure possible. Ces allers retours, qui situent notre recherche dans une démarche empirico-formelle, nous permettent d'établir un modèle intégrant l'ensemble des cas de figure et ancré dans une réalité de terrain (Glaser & Strauss, 1967). Comme le souligne Valéau (2004), « *les modèles issus de la recherche qualitative ont pour objectif d'offrir une vision cohérente de la réalité, capable d'épuiser l'ensemble des cas de figures relevés* ».

Nos travaux montrent deux éléments importants. Le premier élément que nous retenons est que l'entrepreneuriat social n'est pas la seule forme d'entrepreneuriat possible en association. L'entrepreneuriat social est une approche pragmatique, centrée sur une efficacité technico-économique. Il existe cependant d'autres visions de l'entrepreneuriat en association (basées sur l'innovation, sur la création d'un lien social, etc.) développant des idées et des formes de production qui ne seront pas forcément valorisées par l'entrepreneuriat social. Le deuxième élément important est que l'entrepreneuriat social reste quand même une approche possible et intéressante au sein des associations. Nous nous sommes ainsi posé la question suivante : comment des entrepreneurs ayant différentes visions de l'entrepreneuriat au sein de l'équipe peuvent se concerter et agir pour produire quelque chose de compatible ?

Les données que nous avons recueillies montrent plusieurs éléments de contingence dans le processus de construction d'une vision partagée au sein de l'équipe entrepreneuriale et des performances ainsi obtenues. Premièrement, la capacité à la discussion est mise en avant par nos répondants. Deuxièmement, les conflits ne sont pas rares au sein des associations. Les entretiens précisent également les conséquences négatives des conflits sur les performances de l'association. Troisièmement, la performance se définit comme un jugement sur les résultats de l'organisation, par un ou plusieurs individus en fonction de critères prédéfinis. Il est désormais admis que la notion de performance a largement évolué ces dernières années. Même pour les entreprises privées, on admet le caractère multidimensionnel de la

performance qui ne se limite pas à la seule création de valeur. La capacité à la discussion nous permet de faire le lien entre ces deux variables.

Afin de mesurer les écarts entre la littérature et les données du terrain, nous reprenons les pistes de recherche que nous avons posées à la fin de notre revue de la littérature. Dans un premier temps, nous commençons par étudier quelles sont les conséquences de l'introduction de pratiques entrepreneuriales dans les associations. Les recherches sur l'entrepreneuriat social soulignent l'importance des performances technico-économiques (Dees, 1998). Nous verrons que sur le terrain, malgré une emphase mise sur l'efficacité et sur l'utilisation d'outils de gestion, les acteurs accordent une place importante au collectif.

De cette manière, nous identifions dans un deuxième temps les conséquences sur l'équipe entrepreneuriale de ces nouvelles pratiques notamment en termes de conflits. En fonction de leur intensité, les effets se font sentir à un premier niveau sur l'implication et l'intention de rester et à un deuxième niveau, à des luttes pouvant amener à la disparition de l'association. Ainsi, nous montrons sur le terrain, qu'un partage d'une vision inspirée de l'entrepreneuriat social n'est pas tenu pour acquis. Les effets de l'entrepreneuriat social ne peuvent se concrétiser que si l'équipe entrepreneuriale intègre cette approche dans le cadre de son développement. Les données que nous avons recueillies montrent l'émergence de la capacité à la discussion comme un dispositif de régulation dans l'association.

Dans un troisième temps, nous verrons que la vision partagée et les performances sont deux aspects d'un même processus de « mise en acte » et de « rétention » de la voie de développement impulsée par l'équipe entrepreneuriale. Lors de situations conflictuelles, la mise en acte d'une vision favorise sa rétention, dans le cadre d'un double processus, où la vision se construit en fonction du terrain et inversement.

### **7.1.1 Introduction de l'entrepreneuriat social dans les associations**

La littérature souligne le caractère collectif des associations qui s'appuient sur une vision avec des normes solidaires (Laville & Sainsaulieu, 1997). L'entrepreneuriat social se présente comme une démarche réformatrice davantage orientée vers la réalisation efficace d'une finalité sociale (Valéau et al., 2013). Les associations sont, par exemple, invitées à modifier

leurs modèles de gestion ou à acquérir de nouveaux moyens financiers (Dees, 1998 ; Johnson, 2000). Nous avons ainsi formulé notre première piste de recherche en ce sens :

*Piste de recherche 1 : L'entrepreneuriat social consiste à utiliser des outils en provenance de l'entreprise. L'objectif est de répondre plus efficacement à une finalité sociale.*

Nous avons montré à travers nos entretiens que les performances technico-économiques sont de plus en plus mises en avant par les responsables associatifs soucieux d'acquérir les financements nécessaires à la réalisation de leur projet. Les logiques d'actions des associations s'en retrouvent profondément modifiées. Ce mouvement est accentué par les nouvelles réglementations publiques et aussi par les recommandations en provenance de l'entrepreneuriat social. Les modèles de gestion évoluent ainsi progressivement sous la pression des collectivités publiques. Par exemple, des audits réguliers sont demandés de la part des financeurs afin de rendre compte de la bonne utilisation des subventions publiques. Les associations sont ainsi passées d'une « culture de moyens » à une « culture de résultats » (Laville & Sainsaulieu, 2013). Certaines associations produisent des biens et des services avec des principes similaires à ceux d'une entreprise. Des données économiques, comme le chiffre d'affaires, permettent de mesurer l'efficacité gestionnaire. De fait, des systèmes de contrôle sont mis en œuvre. L'objectif est double. En interne, il s'agit de garder la bonne maîtrise de la gestion. En externe, il s'agit de rassurer les financeurs publics.

Ainsi, il n'est pas rare de trouver des acteurs associatifs se comportant comme de véritables entrepreneurs sociaux, en faisant évoluer les pratiques de leurs associations. Ils sont capables de faire évoluer les normes en vigueur en faisant progresser la société et de manière plus efficace. Par exemple, les associations sont souvent en pointe dans les domaines de l'insertion. Les capacités entrepreneuriales de l'association sont basées sur des moyens économiques durables, et sur une gouvernance apaisée et indépendante. Le principal objectif de ces entrepreneurs associatifs est de pérenniser leurs activités en étant le moins contraint possible par les subventions publiques. Au final, l'entrepreneur est à la fois perçu comme quelqu'un qui innove, qui saisit des opportunités d'affaire en étant à l'origine de son organisation ou qui prend des risques.

En ce sens, notre piste de recherche théorique se vérifie en partie sur le terrain. L'entrepreneuriat social apparaît comme une nouvelle vision en réaction aux contraintes de l'action. L'objectif est d'arriver à une gestion plus rigoureuse et rationnelle en mettant en place des outils d'efficacité afin d'augmenter la productivité. Les responsables associatifs, par vocation ou par nécessité, tendent à faire évoluer les pratiques afin d'assurer la pérennité de leur organisation notamment par l'acquisition de nouvelles ressources.. La suite des entretiens apporte cependant un certain nombre de nuances que nous avons précisées dans la partie pratique à travers diverses propositions.

La première nuance concerne la place des bénévoles. Nous avons montré que l'entrepreneuriat social dans une association débute généralement par des bénévoles qui initient un projet d'ordre collectif. Ce développement se poursuit avec des salariés qui prennent au fur et à mesure l'ascendant. L'entrepreneuriat social demande des compétences et une implication que les bénévoles n'ont pas forcément. Dans certains cas, ces derniers sont écartés progressivement. Au sein des équipes entrepreneuriales ainsi constituées, il est donc important que les bénévoles puissent garder une place. Les entretiens introduisent ainsi des divergences importantes : la question de l'entrepreneuriat social au sein des associations divise profondément les personnes. Une fois l'équipe formée, des blocages peuvent apparaître sur la manière de faire fonctionner l'association. L'équipe entrepreneuriale peut être traversée par des normes différentes. Certes, les entrepreneurs sociaux s'identifient à des valeurs communes au sein de leurs associations. Mais, en pratique, les réalités sont pour le moins diverses. Par exemple, pour certains acteurs interrogés, les pratiques mises en place par les collectivités publiques brident leurs capacités d'innovation, par un contrôle systématique des activités et constituent une menace à l'indépendance et aux valeurs de leurs associations.

La deuxième nuance concerne le caractère collectif de l'association. Etant donné que l'entrepreneuriat social étudie les associations sous l'angle de la performance (Dees, 1998 ; Grimes, 2010), nous avons abordé le concept d'entrepreneuriat collectif en termes de création et de développement d'un projet. Nous retrouvons ici la dimension collective du secteur associatif associée à une forme de développement personnel et collectif. Dans ce contexte, le caractère collectif de l'action peut devenir une valeur. Nous avons ainsi fait l'hypothèse que la notion d'équipe entrepreneuriale peut constituer le lien entre d'une part l'entrepreneuriat social et d'autre part l'action collective au sein de l'association. Sur le terrain, nous avons

vérifié que ce caractère collectif est loin d'être tenu pour acquis. La plupart des travaux consacrés à l'équipe entrepreneuriale se sont intéressés aux liens entre le collectif et la performance de l'organisation sans pour autant s'intéresser à ses caractéristiques. Sur un plan pratique, nous avons d'abord montré que la taille et la composition des équipes entrepreneuriales impulsant le projet sont très variables d'une association à l'autre. Le périmètre des équipes entrepreneuriales se limite, en réalité, à un groupe restreint d'individus développant une symbiose avec l'organisation. Il ne peut donc être significativement étendu. Par exemple, l'équipe entrepreneuriale est fréquemment assimilée à l'équipe dirigeante sans pour autant que cela se vérifie. Une prise effective est nécessaire.

Nos résultats nous montrent que l'organisation est ici à la fois la dynamique et le résultat. Le projet est non seulement collectif mais il devient entrepreneurial dans le sens où il crée de la valeur ajoutée. Il devient souhaitable pour la société et est acceptable par les normes en vigueur. Nous considérons ici l'entrepreneuriat collectif comme constitué d'un noyau d'individus, l'équipe entrepreneuriale, ayant la même vision du projet associatif. Il s'agit ensuite de faire adhérer les autres parties prenantes de telle sorte que les acteurs se réapproprient le projet, le reprennent à leur compte et l'impulsent. Nos données montrent cependant les difficultés liées à des logiques d'action différentes, les acteurs soulignant l'importance des valeurs et de certains idéaux. Les associations ayant une approche inspirée de l'entrepreneuriat social ont tendance à se restreindre à quelques personnes et à se recentrer sur des salariés.

Deux points d'ancrage théorique sont ainsi combinés dans notre problématique : les associations et l'entrepreneuriat social qui constituent deux visions possibles du fonctionnement et des performances de l'association. Les notions d'équipe entrepreneuriale et d'entrepreneuriat collectif dans le contexte associatif nous permettent de faire le lien sur le terrain entre les deux littératures précédentes. Nous proposons ainsi dans notre recherche une vision élargie de l'entrepreneuriat en association avec une équipe porteuse d'une ou de plusieurs visions. Ce faisant, nous avons souligné dans notre recherche les manques théoriques entre la vision collective et les performances de l'association.

### **7.1.2 Pour une vision partagée de l'entrepreneuriat social : de la sélection des équipes à la capacité à la discussion**

Les différentes recherches consacrées à l'entrepreneuriat social, d'abord focalisées sur les performances technico-économiques, se sont ouvertes progressivement aux enjeux sociopolitiques. Suivant l'approche de Valéau (2003), les équipes entrepreneuriales peuvent valoriser à des degrés divers, différents types de performance. Dans le cadre d'une vision, l'équipe entrepreneuriale se fixe des objectifs. L'entrepreneur social doit être capable de traduire sa vision du projet entrepreneurial auprès des différentes parties prenantes afin qu'elles puissent participer à sa conception (Schmitt et al., 2008a, p.181). Cette vision doit être suffisamment attrayante et mobilisatrice. Nous avons ainsi formulé deux pistes de recherche en ce sens :

*Piste de recherche 2 : Le partage d'une vision fondée sur l'entrepreneuriat social au sein des associations ne peut pas être tenu pour acquis.*

*Piste de recherche 3 : Les effets de l'entrepreneuriat social sur les performances ne peuvent se concrétiser que si l'équipe entrepreneuriale intègre cette approche dans le cadre de sa vision. Le partage de la vision peut se faire en « sélectionnant » les membres de l'équipe.*

Nous avons étudié comment se construit la vision au sein des équipes entrepreneuriales. La vision, au cœur des recherches sur l'entrepreneuriat, constitue un des principaux liens entre l'entrepreneur et son organisation (Filion, 1997). Nous avons montré qu'une vision partagée, inspirée de l'entrepreneuriat social, ne peut pas être tenue pour acquise. De façon générale, les entretiens suggèrent, qu'à un moment donné de son développement, des conflits entre deux visions de l'association peuvent apparaître. Ces conflits interrogent la légitimité de chacun des acteurs. L'enjeu n'est pas tant de les éviter mais de pouvoir les gérer. En fonction de l'intensité des conflits, les effets se font sentir, à un premier niveau, sur l'implication (affective ou normative) et sur l'intention de partir. A un deuxième niveau, les conflits peuvent aller jusqu'à des luttes fratricides voire même amener à la disparation de l'association. Les associations sont souvent marquées par l'histoire des rapports humains. La contradiction peut être fatale. Pour Valéau (2003, p.15), la découverte de ces dilemmes constitue en soi une « *performance de forme* ».

Notre deuxième piste de recherche se vérifie donc sur le terrain. Nous l'avons cependant complété à travers nos entretiens. Il apparaît d'abord que les tensions nées de la cohabitation de deux visions peuvent menacer le développement de l'association. Les dimensions sociales et politiques sont ici importantes. Ainsi, même si une vision technico-économique est développée par les entrepreneurs sociaux dans les associations, les considérations d'ordre socio-politique vont en diminuer la portée. Les visions entrepreneuriales sont atténuées par la part importante qui est accordée aux valeurs. D'autres types de performances peuvent être ainsi valorisées, notamment chez les bénévoles. Les acteurs élaborent sur le terrain des outils de synthèse qui combinent des indicateurs ne portant pas uniquement sur les enjeux économiques.

De fait, les éléments du terrain permettent de partie valider en partie notre troisième piste de recherche. L'entrepreneuriat social est une certaine manière de voir l'association. Nos résultats montrent que l'évaluation de l'efficacité se fait sur la base des critères utilisés. Si les membres de l'équipe entrepreneuriale possèdent la même vision de l'association, ils l'évalueront de la même manière, en se mettant d'accord à la fois sur les moyens, les objectifs et sur les termes de l'évaluation. Ce n'est pas l'équipe entrepreneuriale, ce sont les représentations partagées qui permettent d'être d'accord sur le diagnostic (c'est-à-dire le partage de représentations) ainsi que sur les critères d'évaluation. Il s'agit de mieux coopérer. Cela contribue éventuellement à la performance et surtout à l'évaluation commune des performances. La vision est à la fois en amont et en aval. Les performances ainsi mesurées seront situées dans le cadre de cette vision collective. Si les parties prenantes ne sont pas d'accord sur un sujet, ils n'auront pas la même évaluation et finalement des tensions peuvent émerger. Pour Chemin et Gilbert (2010, p.73), l'évaluation a d'abord une portée politique : « *Évaluer, c'est porter un jugement de valeur, et donc exprimer des valeurs* ». De cette façon, la construction de l'évaluation suppose « *la prise en compte de l'ensemble des acteurs dont on souhaite intégrer les valeurs dans l'acte d'intervention* » (Chemin & Gilbert, 2010, p.77).

Les critères de performance varient sensiblement d'une association à l'autre : ils peuvent aller du militantisme sans concession à une logique commerciale. Ce processus de construction se veut constructiviste. En effet, plus les individus seront en accord avec les résultats, plus ils auront une lecture commune de ses résultats. Il ne faut donc pas prétendre à une mesure



véritable de la performance, mais à une perception commune des critères de performance qui vont être évalués. Une convergence se crée. La perception d'une performance collective constitue un facteur important dans les résultats de l'équipe. L'efficacité collective devient ainsi le résultat de processus d'interactions et de construction de représentations. En ce sens, nous avons nuancé notre piste de recherche théorique, en posant deux réflexions qui émergent de notre terrain. Tout d'abord, nous montrons que la vision militante, qui était partagée au départ, permet d'orienter dans un premier temps le fonctionnement et la perception des performances. Ensuite, ce sont les contenus de la vision partagée qui déterminent les critères retenus par les équipes entrepreneuriales pour évaluer leurs performances. Ainsi, c'est à l'équipe elle-même de recréer sur le terrain la vision entrepreneuriale ou militante qui lui convient.

La deuxième partie de cette piste de recherche n° 3 est aussi à compléter. Nous avons effectivement observé de quelle manière certaines équipes sélectionnaient leurs membres en étant sélectives dans leur choix. Nous avons ainsi posé comme hypothèse que le partage d'une vision basée peut se faire en « recrutant » des personnes ayant une même vision. Cependant, nos entretiens montrent que la vision partagée est un construit découlant des processus de discussion. Il s'agit d'adapter la vision en fonction du contexte sociopolitique, afin de la rendre acceptable par toutes les parties prenantes. Les associations qui se développent avec succès ne sont pas celles qui partagent systématiquement la même vision mais qui parviennent à gérer des points de vue différents. Les données recueillies montrent l'importance de la capacité à la discussion comme un dispositif de régulation dans l'association. Le partage d'informations par la discussion est fondamental dans une équipe entrepreneuriale avec des impacts en termes de cohésion et d'efficacité. La capacité à la discussion constitue ainsi l'un des principaux processus par lesquels s'effectuent la formation et l'évolution de la vision partagée. Le travail en équipe se fait par l'intermédiaire de la communication. Les décisions qui sont prises de façon collective sont le résultat d'échanges et d'interactions entre les acteurs.

Des désaccords peuvent apparaître. Mais un consensus est élaboré par la discussion d'alternatives. Les associations doivent faire face aux réalités qui les entourent. Les entretiens font ressortir plusieurs modes de discussion : le consensus, le vote ou encore des décisions qui sont prises par le président de l'association. Comme en politique, les acteurs impliqués dans la

gouvernance doivent chercher un compromis ou arriver à former des coalitions. Ces différentes modes construisent la vision de façon progressive, décisions après décisions, l'inscrivant dans l'action.

Au final, l'introduction de pratiques entrepreneuriales divise sensiblement les équipes. Les données montrent d'ailleurs que les acteurs tendent à faire évoluer les pratiques plutôt que l'idéologie. En reprenant les travaux de Watzlawick et al. (1975), les divergences se font à deux niveaux : mineures quand elles se situent dans un même cadre de références ou majeures si les différences se situent sur des valeurs plus fondamentales. Face à des désaccords, plusieurs voies existent. Certains entrepreneurs n'hésitent pas à exclure ceux qui s'opposent à eux alors que d'autres favorisent l'ouverture d'espaces de discussion et de négociation permettant l'émergence d'une vision capable de combiner militantisme et entrepreneuriat social. De fait, la vision est réinterprétée et ouverte aux circonstances de l'action. C'est ce que nous verrons dans la partie suivante.

### **7.1.3 Une mise en acte de la vision**

Dans notre troisième chapitre, nous présentés les concepts de construction du sens et d'enactment (Weick, 1979, 1995). L'enactment, c'est-à-dire la mise en scène de l'action, renforce la rétention et l'action, participant au raffermissement des convictions. Grâce à ce processus d'enactment, les interactions entre les membres de l'organisation permettent de construire du sens et de mettre en scène la réalité (Weick, 1995). Les travaux de Weick soulignent les rapports entre la représentation et l'action. Mais, d'autres recherches montrent comment les comportements permettent de renforcer les représentations à travers des processus de dissonance cognitive (Festinger, 1957). Nous situons notre recherche dans ce double mouvement : l'action doit être signifiée (mise en scène de l'action) et la signification doit être actée. La vision partagée sert de cadre à l'action et aux décisions qui sont prises. Les visions se forment ainsi suivant des cycles d'apprentissage entre la représentation et la réalité. Nous formulons notre dernière piste de recherche en ce sens :

*Piste de recherche 4 : La vision partagée et les performances sont deux aspects d'un processus de « mise en acte » et de « rétention » de la voie de développement impulsée par l'équipe entrepreneuriale.*

Dans la partie précédente, nous avons montré que le partage d'une vision inspirée de l'entrepreneuriat social pouvait se faire en « recrutant » les membres de l'équipe entrepreneuriale ou en mettant en place des espaces de discussion permettant de construire une vision acceptable pour tous. En raison des débats parfois passionnés que suscite l'entrepreneuriat social, nous estimons que ses effets, notamment en termes de performance, ne seront perceptibles que si les acteurs de l'équipe entrepreneuriale tiennent compte de cette approche dans le cadre d'un processus de construction de la vision. La vision est adaptée en fonction du contexte sociopolitique, la rendant acceptable par tous. La construction d'une représentation collective, au sens de Weick (1995), est un processus consistant à réduire l'équivocité perçue d'une situation en favorisant « *l'expression de divergences* », et en enclenchant « *des débats et des négociations afin de permettre le développement de solutions et de significations plus créatives* » (Allard-Poesi & Perret, 2004, p.31). A partir de multiples interprétations, il s'agit de choisir la représentation sur laquelle les membres de l'organisation pourront se mettre d'accord notamment dans les moyens à mettre en œuvre.

Nous complétons cette piste de recherche en mettant l'accent sur le passage par l'action. Nous développons dans notre thèse, l'hypothèse selon laquelle la construction d'une vision partagée ne se joue pas uniquement dans les débats d'idée mais principalement dans l'action. Sur un plan théorique, nous reprenons les travaux de Weick (1979). Nous montrons, que lors de situations conflictuelles, que la « mise en acte » d'une vision favorise sa « rétention ». Il s'agit d'un double processus où la vision s'adapte à la réalité du terrain et inversement. En effet, cette vision est mise à l'épreuve de l'action. Tôt ou tard, des différents peuvent apparaître. Ainsi, l'énactement renforce la rétention dans le cadre du processus de construction d'une vision partagée. Et inversement, le passage par l'action participe à l'évolution des représentations de l'individu. En ce sens, le militantisme et l'entrepreneuriat social constitue deux aspects d'un processus de « mise en acte » et de « rétention » de la voie de développement qui est impulsée par l'équipe entrepreneuriale. Cette dernière choisit en fonction de ses convictions la voie qui lui correspond le mieux.

La vision précède souvent l'action. Lors de son lancement, les bénévoles construisent et développent l'association à partir de certains idéaux. Ces discussions constituent d'ailleurs les racines militantes des objectifs sociaux qui sont effectivement poursuivis. En pratique, les

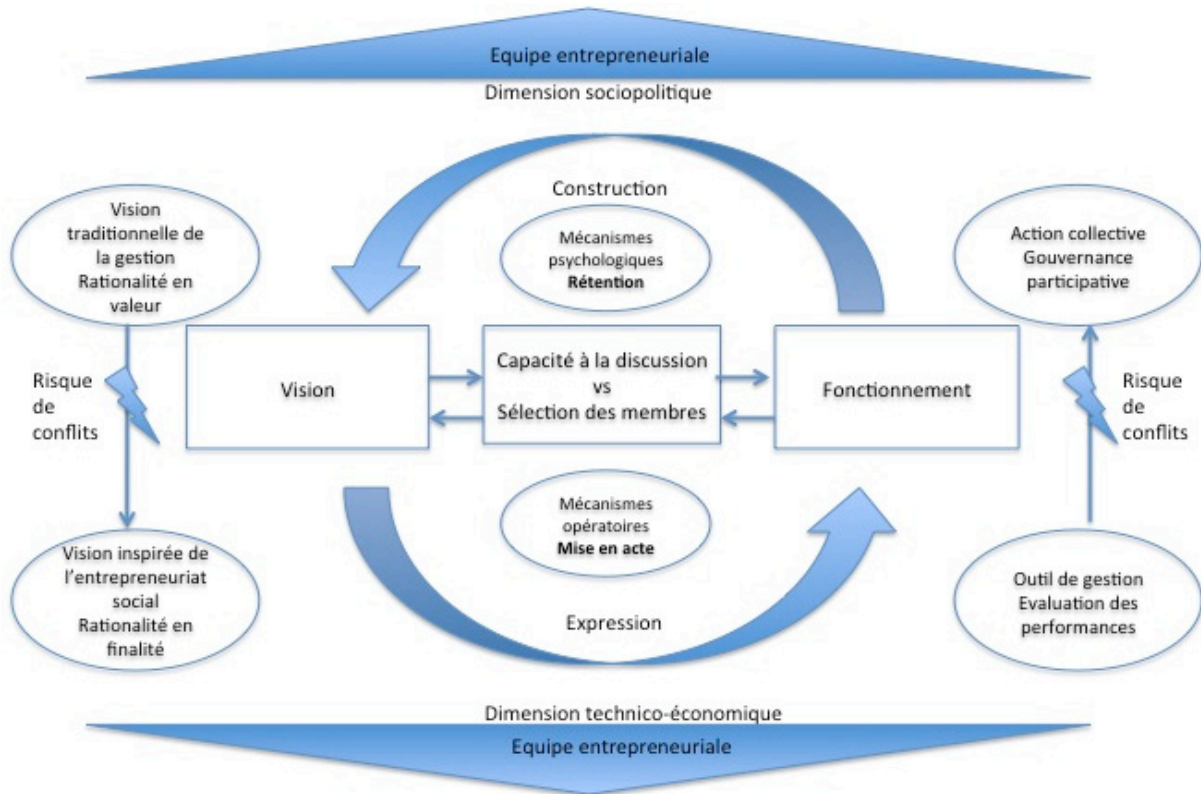
membres de l'équipe entrepreneuriale sont confrontés, au cours du développement de l'association, à des dilemmes. La vision initiale ne peut pas être totalement respectée. Comment faire lorsque les subventions diminuent ? Faut-il licencier un salarié ? Au sein des associations que nous avons observées, cette problématique divise souvent les individus. Des décisions doivent être prises. Certaines équipes privilégient le consensus et la discussion alors que d'autres préfèrent voter. Le fait de décider a des conséquences : elle engage les acteurs dans une voie de développement qui est de plus en plus irréversible. Décisions après décisions, au cours de l'action, différentes visions se dessinent et peuvent contribuer dans certains cas à l'émergence d'une vision commune. De fait, cette mise en acte contribue ainsi à sa rétention (Weick, 1995). Nous retenons ainsi un effet rétroactif des actions et des décisions sur la vision (Festinger, 1957). Les membres de l'équipe entrepreneuriale construisent une voie qui leur est propre, entre militantisme et entrepreneuriat social.

Nos travaux permettent de mieux comprendre de quelle manière les associations construisent et mettent en acte leur vision. Les résultats de l'analyse qualitative indiquent un lien entre le partage de la vision et les performances perçues à travers la capacité à la discussion. Dans la partie suivante, nous effectuons une modélisation du processus de développement des équipes entrepreneuriales au sein de l'association. Le modèle ainsi proposé montre en vertu de l'éclairage qualitatif une dimension interactive de ce processus. Suivant l'approche de Weick (1995), la prise de décision renforce la vision, réduit les équivoques mais cette action est interprétée en fonction de la vision. Ce faisant, le partage émerge comme une variable intermédiaire amenant soit un processus vertueux, soit un processus vicieux.

## **7.2 *Modèle de la recherche***

Nous reprenons dans le modèle présenté ci-dessous l'ensemble des hypothèses développées précédemment. Ces hypothèses ont été intégrées au fur et à mesure de nos travaux et ont permis l'émergence d'un modèle explicatif et compréhensif décrivant des mouvements itératifs de construction de la vision, sous la forme d'un processus confrontant deux approches du développement de l'association dans le cadre de mécanismes opératoires et psychologiques entre des phases successives de rétention et de mise en acte. L'objectif de la recherche réside dans l'identification d'un modèle capable de gérer les tensions entre deux enjeux basés sur des valeurs à priori opposés.

La littérature sur les associations loi 1901 souligne le caractère collectif de ces organisations (Laville & Sainsaulieu, 1997). Le but de notre recherche est d'identifier différents éléments de contingences liées à l'introduction de pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social au sein d'équipe ayant adopté initialement une approche traditionnelle. Le développement de l'association est centré sur la capacité à la discussion des équipes entrepreneuriales impulsant l'organisation. La création d'espace de négociation et de régulation dans le cadre d'une gouvernance participative est une des conditions nécessaires à la confrontation de ces deux approches du fonctionnement de l'association. Notre modèle présente le développement d'une vision commune et les performances de l'organisation comme deux aspects d'un même processus d'enactment et de rétention. Ce faisant, les phénomènes étudiés présentent un caractère essentiellement construit.



**Figure 11 : Processus de la division à la construction d'une vision partagée**

Notre modèle comporte deux niveaux. Le cœur du modèle concerne la capacité à la discussion au sein des équipes entrepreneuriales. Nous avons également mis en évidence les liens entre l'émergence de la vision et le fonctionnement au quotidien. Le deuxième niveau concerne les interactions autour de ce cadre de référence. Le concept de vision peut intégrer une vision militante et une version entrepreneuriale avec des cycles d'ajustement à la réalité.

La première flèche part de la vision vers la réalité du terrain. Le caractère stratégique de la vision est souligné. Elle constitue un cadre de référence pour l'action : elle définit une grille d'analyse suivant laquelle l'action sera interprétée. Le partage de la vision joue un rôle important dans la construction d'une action collective. Ce faisant, comme le souligne la littérature sur l'entrepreneuriat (Filion, 1997 ; Verstraete, 2002 ; Fayolle, 2007), une première vision de l'organisation est proposée par les membres de l'équipe entrepreneuriale. Cette vision est ensuite mise en acte.

L'axe vertical de gauche allant de la vision traditionnelle vers une vision inspirée de l'entrepreneuriat social souligne le fait que cette dernière apparaît dans un deuxième temps. Dans un premier temps, la vision précède l'action. Les associations commencent par une

période d'incubation collective. Les acteurs développent une idée, des valeurs et un projet qui constituent un moteur et qui orientent les choix. Les membres de l'équipe communiquent et clament leurs convictions. Pour Boncler et al. (2006), ces interactions cognitives participent de l'émergence d'une vision commune. Les valeurs qui fondent le projet, ne sont pas en contradiction avec la mise en œuvre d'un plan d'affaires plus concret. La vision inspirée de l'entrepreneuriat social est généralement introduite ensuite afin d'augmenter les performances technico-économiques de l'association.

Le modèle montre d'une part l'idéal de la vision et d'autre part, la réalité du terrain. Entre cet idéal et la réalité, il existe des mécanismes, à la fois opératoires et psychosociologiques. Ces mécanismes, s'ils ne sont pas mis en œuvre dans la gestion, dans la solidarité, dans l'organisation ainsi que dans la gestion des conflits, ne permettent pas à l'opérationnalisation « d'affronter » le réel à partir de l'idée. De fait, la confrontation entre un idéal militant et les méthodes en provenance de l'entrepreneuriat social peut être une source de tensions voire même de conflits. Ces derniers apparaissent sur le modèle à travers les deux flèches de rétroaction. Au cours de nos travaux, nous avons observé que face à ces désaccords que certains entrepreneurs excluaient progressivement, voire même de manière brutale les personnes qui étaient en désaccord. Ces différentes pratiques sont rarement assumées par les individus interrogés car elles apparaissent en totale contradiction avec l'esprit associatif.

Nous nous situons bien dans un double cadre. Les représentations permettent le bon fonctionnement du système opérationnel en le cadrant et en le conformant par rapport à l'activité collective. Elles permettent également d'éviter le blocage des acteurs et des décisions dans des difficultés de communication ou encore dans la résolution des conflits. Cependant, la modification des représentations ne suffit pas. Il est nécessaire dans un même temps de développer des outils d'action ainsi qu'une mise en œuvre opérationnelle. La rétention au sein d'une association provoque une tension entre la dimension institutionnelle (projet, militantisme, etc.) et la dimension organisationnelle. Cette tension est irréductible mais elle peut s'assouplir dans des débats raisonnablement argumentés. Par la suite, l'équipe entrepreneuriale va récupérer ce travail institutionnel effectué par le collectif global.

Dans un deuxième temps, les performances technico-économiques de l'organisation sont évaluées par les parties prenantes. L'association démarre généralement avec des bénévoles et

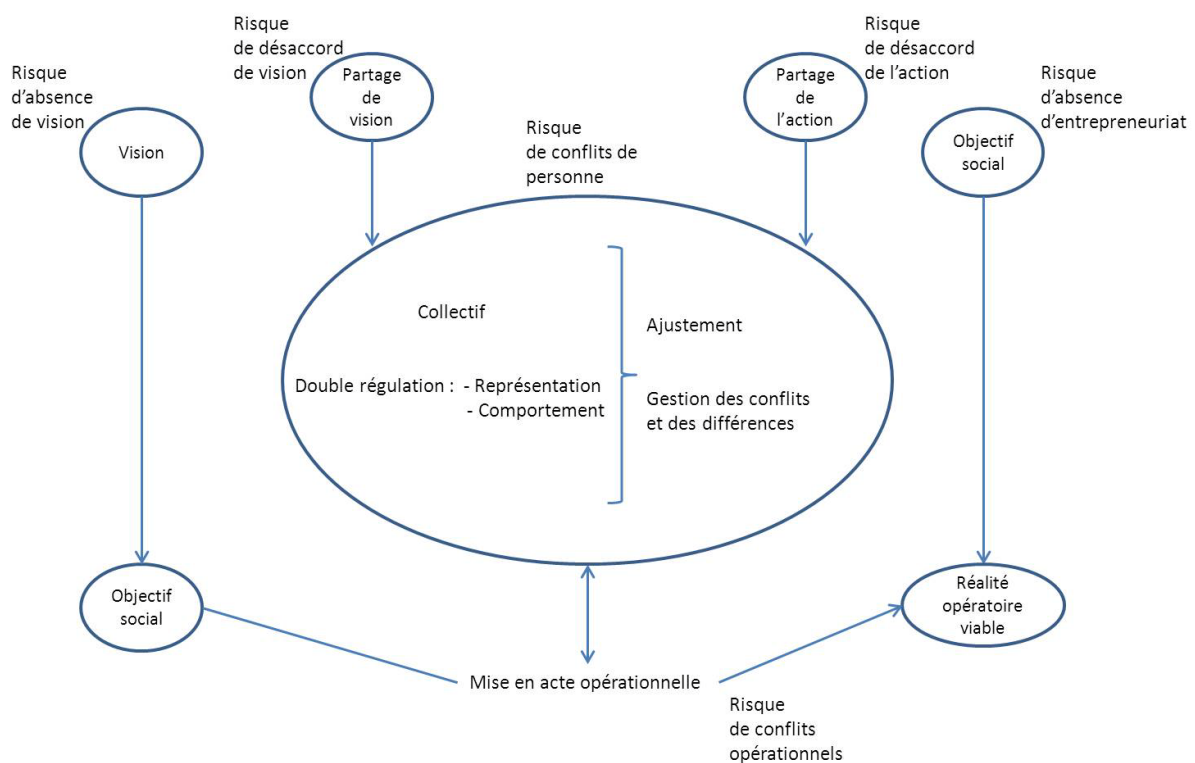
avec un projet fondé sur des idéaux. L'introduction d'une vision inspirée de l'entrepreneuriat social ne modifie pas forcément la finalité sociale. Cependant, comme le soulignent Shane et Venkataraman (2000), les rapports entre les moyens et les fins sont modifiés. Ces changements peuvent amener à des confrontations entre deux visions possibles de l'association : une vision idéale militante et une vision idéale de type entrepreneuriat social. Les pratiques gestionnaires peuvent nourrir un projet bis. Ainsi, pour Valéau (2003), « *si, en parole, un simple « et » suffit à articuler les performances les plus hétérogènes, en pratique leurs compatibilités se révèlent souvent moins évidentes.* ». Nous avons présenté dans notre deuxième chapitre les points de vue différents entre les tenants d'une meilleure efficacité (Dees, 1998) et ceux accordant une plus grande importance à la finalité sociale de l'organisation (Laville & Sainsaulieu, 1997 ; Defourny, 2004). Sur le terrain, les acteurs de l'équipe entrepreneuriale sont confrontés à des dilemmes et se retrouvent dans l'impossibilité de satisfaire les différents aspects de la vision.

A l'intérieur de ce cadre de référence qu'est la vision, les résultats de l'association sont perçus et analysés en termes de performances (Watlawick, Weakland & Fisch, 1975). Ils constituent également un « environnement psychologique » (Simon, 1983) des décisions et des actions. Concernant la performance perçue, les résultats obtenus par l'association ne suffisent pas. Il s'agit de prendre en compte les perceptions et les interprétations qu'en font les membres de l'équipe entrepreneuriale. L'efficacité perçue dépend de la nature de l'impulsion ainsi que de son sens. Il s'agit donc d'un processus. On retrouve avec la dimension collective une forme de développement personnel. Des individualités cohabitent au sein du groupe. Nous remettons en perspective les travaux de Weick (1995) : l'enactment renforce la rétention et l'action, et participe de ce fait au renforcement des convictions. Grâce à ce processus d'enactment, le sensemaking devient une réalité et permet de passer du sens à la réalité.

Les deux flèches entourant notre modèle forment un processus interactif. La mise en œuvre de pratiques issues de l'entrepreneuriat social amène à des changements plus profonds notamment en termes de « gestionnarisation » de la vision. Des choix importants sont faits. Face au blocage des militants, les pratiques liées à l'entrepreneuriat social peuvent ne pas se développer. Cependant, une fois les démarches entamées, un processus de transformation de la vision s'enclenche. La mise en acte d'un registre d'action influence la rétention (Weick, 1969), c'est-à-dire la capacité de l'individu à relier ses propres expériences à des



problématiques existantes. Ce faisant, nous observons les effets de l'action et des performances sur la vision à travers des processus de dissonance cognitive (Festinger, 1957). La vision se retrouve renforcée par ces différentes mises en acte et par ces rétentions. Les militants, qui souhaitent négocier des limites à l'introduction de l'entrepreneuriat social, doivent le faire le plus tôt possible, c'est-à-dire avant la phase de rétention et donc avant que cette vision nouvelle ne soit entièrement établie. Par la suite, les membres de l'association deviennent de plus en plus engagés avec une emphase sur le caractère entrepreneurial. Cette rétention tient jusqu'à ce que la réalité appelle à de nouveaux ajustements. Au final, la vision se forme et change suivant des cycles faits de crises et d'apprentissages. Durant ces périodes, les acteurs explorent de nouvelles formes organisationnelles. Ces mutations organisationnelles reposent principalement sur un processus de mutualisation des moyens qui est appréhendée comme l'émergence de nouvelles modalités de coopération (Richez-Battesti & Malo, 2013).



**Figure 12 : Des risques lors de la mise en acte opérationnelle**

Nous mettons en évidence dans la figure précédente les risques qui peuvent émerger lors de la mise en acte opérationnelle de la vision. Dans le contexte associatif, le besoin de vision permet de construire une utopie opératoire par rapport au réel afin de répondre à des enjeux sociaux (flèche de « vision » à « objectif social »). De l'autre côté, il s'agit de prendre en

compte la manière dont les entreprises sociales mettent en place une création réaliste et performante à partir d'objectifs sociaux (flèche « objectif social » à « réalité opératoire viable »). Les membres de l'association s'investissent dans un objectif social et construisent une réalité opératoire.

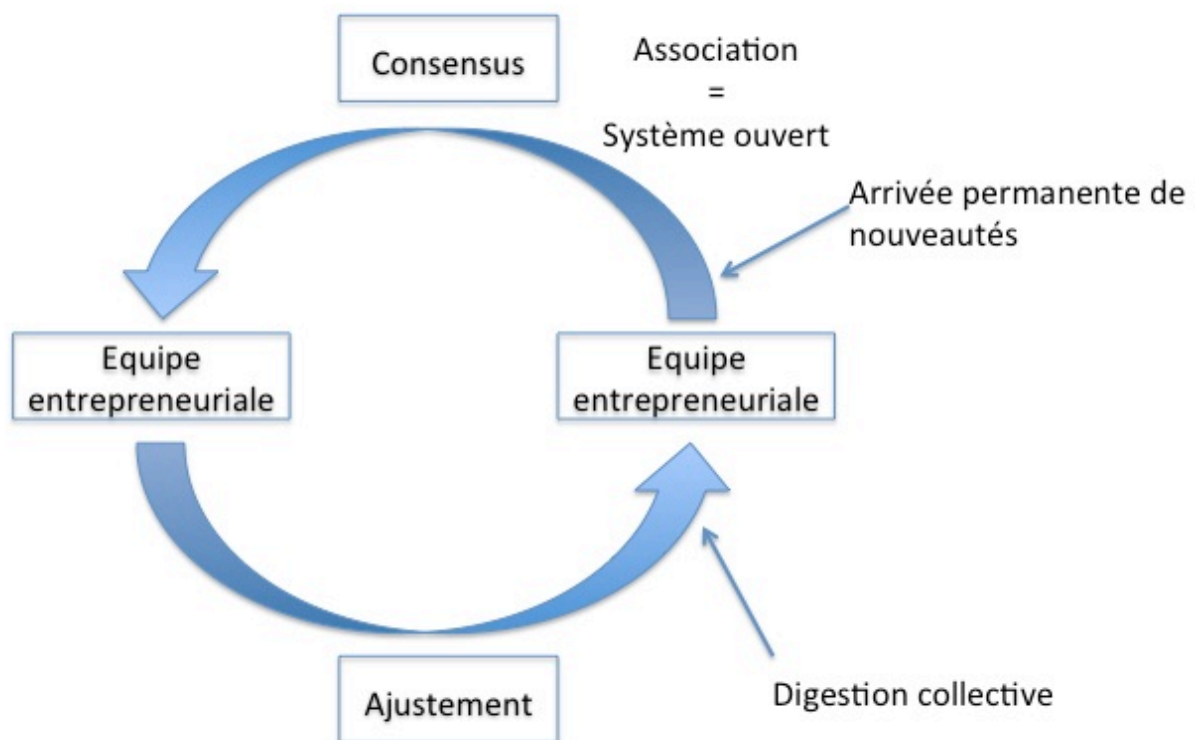
Les acteurs possèdent leur propre vision et cette vision produit un objectif social. Pour y arriver, il est nécessaire de partager la vision mais aussi l'action à travers un collectif qui nécessite une double régulation : psycho-sociale par rapport aux représentations et comportementale. Cette régulation permet de régler les conflits et de gérer les différences d'analyse. Il y a également un besoin d'organisation ainsi qu'une mise en acte opérationnelle permettant de passer de l'objectif social à la réalité opératoire tout en gérant le collectif. Ce collectif va être en charge de cette mise en acte. Si le collectif pose problème (s'il existe par exemple un problème dans le partage de la vision ou de l'action), des conflits peuvent émerger. Nous mettons en évidence six types de risques dans l'opérationnalisation :

**Tableau 36 : Types de risque lors de la mise en acte opérationnelle**

<b>Types de risque</b>	<b>Explications</b>
Absence de vision	L'organisation ne développe pas de vision stratégique
Désaccord de vision	Les acteurs possèdent leur propre vision mais ils n'arrivent pas à s'entendre sur une vision commune
Conflits de personne	Les individus ne s'accordent pas entre eux
Désaccord d'action	Les individus ne sont pas d'accord sur les actions à effectuer
Absence d'entrepreneuriat	L'efficacité organisationnelle n'est pas au cœur des préoccupations
Conflits opérationnels	Des conflits peuvent se produire lors de la mise en acte de la vision (de l'objectif social à une réalité opératoire viable)

Les équipes entrepreneuriales de l'association se construisent progressivement à travers des boucles entre l'action et la représentation et par la confrontation à d'autres points de vue. D'un point sociologique, il s'agit de l'émergence d'un collectif fondé sur le vécu. Plusieurs modes de résolutions existent face à ces désaccords. Certains membres, opposés au projet ou à certaines pratiques, sont écartés de l'association de manière progressive voire brutalement. Ces pratiques sont loin d'être inhabituelles. Elles restent néanmoins en contradiction avec les

valeurs associatives et sont de fait rarement assumées. Pour certains acteurs interrogés, ces mises à l'écart sont nécessaires au développement de l'association. La capacité à la discussion constitue le deuxième mode de résolution des conflits. A travers notre modèle, nous suggérons que les échanges entre les membres de l'équipe entrepreneuriale permettent de réduire de façon importante les effets négatifs des conflits sur la capacité à agir de l'association. Une méta-vision émerge et correspond à un accord sur le processus de décision. Par exemple, certaines associations préfèrent voter alors que d'autres attendront l'émergence d'un consensus.

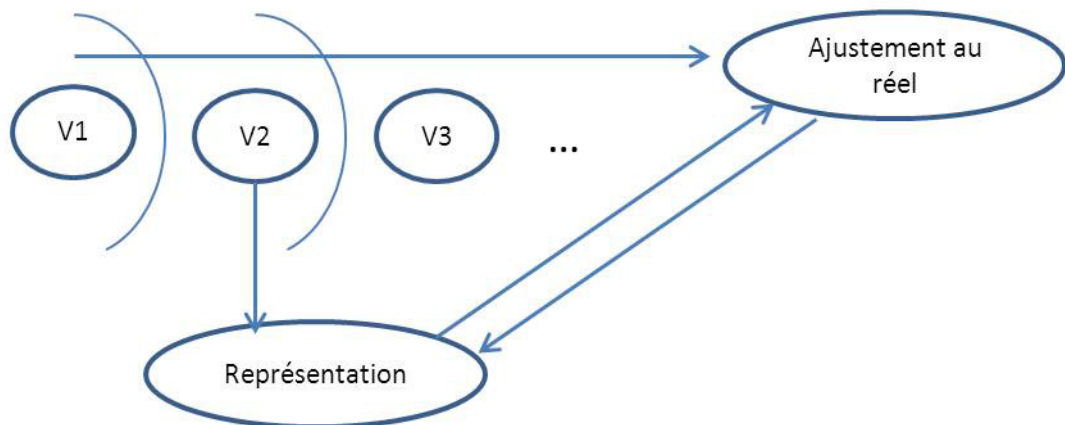


**Figure 13 : Mécanisme de la gestion de la communication**

Dans la figure précédente, nous soulignons la mise en œuvre d'un processus interactif avec des allers retours constants. Le consensus est toujours sous couvert de discussions, de conflits, de tensions, de communications, de retraductions, de reprecisions ou encore d'aménagements... En effet, l'association constitue un système ouvert avec des arrivées permanentes de perturbations, de nouveautés ou d'informations qui nécessitent une « digestion collective ». Cette assimilation passe par des régulations de type ajustement / consensus.

Les représentations se modifient dans le contexte organisationnel et engendrent de nouvelles configurations. Un apprentissage collectif des acteurs permet un ajustement mutuel afin d'effectuer une convergence des codes et des conventions. Weick (1993) montre que l'expérience de l'individu amène à des changements de représentation. Un renouvellement de l'action se produit. L'individu modifie ses représentations durant les phases de crise. Les interactions entre les individus font évoluer les visions et amènent à des processus de réajustement. Cette remise en question entre action et représentation se veut rétrospective. Nous rejoignons ici la notion de « sensegiving » où un individu en raison de sa position ou de sa légitimité est en mesure « d'influencer le processus de construction de sens d'autres acteurs vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle » (Gioia & Chittipeddi, 1991).

La figure suivante présente les processus d'ajustements mis en œuvre :



**Figure 14 : Des ajustements permanents entre les représentations et la réalité**

Dans la figure précédente, la vision est une représentation qui s'enrichit continuellement dans le groupe et dans l'action et qui s'incarne progressivement par rapport à la réalité. Ce mouvement perpétuel fait que les individus passent d'une vision 1, à une vision 2, puis à une vision 3, etc. L'essentiel de la vision, un noyau dur, reste permanent mais des ajustements vont s'effectuer au fur et à mesure que les représentations se modifient également. Le sens produit l'action. Mais, le réel ajuste aussi la représentation car il oblige la vision à se reconstruire.

La modélisation que nous avons effectuée a pour objectif de mieux comprendre la mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives. Plusieurs visions de l'association sont possibles. Ce sont aux acteurs de choisir la vision qu'ils désirent au sein de leur structure en pesant le pour et le contre. En pratique, toutes les associations sont amenées à choisir. Comment rester fidèle aux valeurs de l'association tout en survivant ? Comment survivre sans trahir les valeurs ? Une « dialogique » encore plus complexe que dans le cas d'un individu seul s'installe.

Une des visions du développement de l'association s'inspire des pratiques de l'entrepreneuriat social. Ces pratiques peuvent renforcer la vision mais aussi être une source de conflits et de désaccords. Deux modes de résolution sont proposés : soit en excluant les membres de l'organisation ou soit en adoptant des processus d'échanges qui permettent d'adapter la vision vers des formes convenables pour tous. Le caractère construit de cette mise en acte est ainsi souligné : l'entrepreneuriat social dans les associations est mis en œuvre aux travers de processus interactifs entre les visions et les actions des membres de l'équipe entrepreneuriale. Le modèle présenté dans cette partie constitue ainsi un idéal type au sens de Weber (1922). Nous décrivons un processus opératoire permettant de donner un sens à la réalité.

### **7.3 *Recommandations***

L'objectif de notre recherche est d'étudier l'émergence d'une vision partagée au sein des associations compte tenu de la diversité des acteurs en présence. L'entrepreneuriat reste un sujet tabou pour certains acteurs associatifs insistant sur le fait qu'il se situe d'abord dans un secteur non lucratif. Ce débat contradictoire a également eu lieu avec l'entrepreneuriat social (Sibille, 2010). Les associations de type loi 1901 sont fortement interrogées par l'essor de l'entrepreneuriat social. La littérature sur les associations met l'accent sur l'organisation collective (avec la présence de bénévoles) comme gage de performance (Laville & Sainsaulieu, 1997). A l'inverse, dans l'entrepreneuriat social, cette dimension reste peu prise en compte au profit d'une meilleure efficacité (Dees, 1998) : la finalité sociale demande au contraire une rationalisation professionnelle de la gestion (Valéau et al., 2013) .

Plusieurs recherches sont consacrées à la prise en compte des spécificités des projets associatifs dans la phase d'émergence organisationnelle (Boncler & Hlady-Rispal, 2003 ; Valéau, Cimper & Fillion, 2004). Dans nos travaux, nous envisageons l'entrepreneuriat social comme une des visions possibles du développement de l'association. Nous avons interrogé les conséquences en termes de processus de construction d'une vision partagée au sein du noyau dur de l'association. Il s'agit de comprendre le processus par lequel un petit groupe d'individus peuvent faire émerger une vision collective du projet. L'entrepreneuriat en général consiste à partir d'une vision et à la réaliser. Nous souhaitons dépasser ce clivage pour le questionner. Au sein de ces structures, il est possible d'avoir différentes visions.

Dans la partie précédente, nous avons proposé une modélisation reprenant le résultat de nos travaux sur le terrain (Glaser & Strauss, 1967). Nous avons confronté différents éléments théoriques dans le but de mieux comprendre la construction d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales de l'association. Notre principal apport consiste en une réflexion sur l'entrepreneuriat social ancrée dans la réalité du terrain. Afin que cette recherche apporte une réelle valeur ajoutée, nous formulons dans cette partie un certain nombre de recommandations.

### 7.3.1 Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale associative

Nous commençons par nous intéresser aux caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale. Dans un premier temps, nous faisons le constat que les associations se caractérisent par une plus grande diversité d'acteurs. Pour Boncler et al. (2006), l'équipe entrepreneuriale comprend uniquement ceux qui impulsent l'organisation. La problématique est donc de savoir jusqu'où l'équipe peut être élargie et jusqu'à quand l'impulsion est considérée comme significative. Le noyau dur doit être conscient des enjeux. Nous avons constaté dans notre recherche empirique que l'idéal correspond à une dizaine d'individus au maximum. Dans un deuxième temps, l'importance du leadership est étudiée. A partir de ces deux éléments, nous effectuons des recommandations sur la composition de l'équipe entrepreneuriale et montrons qu'il est important que les bénévoles puissent garder une part importante dans le processus de prise de décision.

Les auteurs ont des avis partagés sur la composition des membres de l'équipe entrepreneuriale. La diversité d'une équipe se mesure au travers de différentes dimensions comme l'âge, le sexe, la situation familiale, les origines ethniques, l'expérience professionnelle ou associative antérieure, les compétences, la formation, etc. Les décisions se caractérisent par l'hétérogénéité des parties prenantes. Certains auteurs insistent sur l'homogénéité de l'équipe. Cette homogénéité influencerait de façon positive la cohésion de l'organisation, par le partage de valeurs, réduisant ainsi les conflits affectifs. Pour Anzieu et Martin (1973, p.151), « *une homogénéité des traits de personnalité est utile...les individus sont alors en effet, plus facilement d'accord sur le plan socio-émotionnel et une plus grande énergie se trouve libre pour le travail sur la tâche* ».

A l'inverse, pour d'autres auteurs, la qualité première d'une équipe entrepreneuriale réside dans sa diversité. L'homogénéité de l'équipe la renfermerait sur elle-même. « *L'hétérogénéité des compétences - dans le même cadre de référence général, dans la confiance interpersonnelle et dans la commune motivation pour la tâche - est facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe et d'une division efficace des rôles* » (Mucchielli, 2002, p.46). Suivant les auteurs, des équipes hétérogènes possèderaient des compétences plus larges et produiraient un travail qui serait beaucoup plus créatif. De la même manière, pour Cooper et Daily (1997), les équipes entrepreneuriales seraient plus performantes si les acteurs qui la

composent, possèdent des compétences, des aptitudes ainsi que des capacités diverses. Pour Murray (1989), il existe une corrélation entre la performance à long terme de l'organisation et la diversité des compétences et des expériences. Pour l'auteur, la moitié de la variation de la performance à long terme peut s'expliquer par cette diversité d'acteurs.

Nous rejoignons les auteurs précédents sur ce constat. L'hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale amène à des compétences plus larges et diverses, à une meilleure créativité en termes de stratégie et au final à des performances qui seraient plus importantes. Les associations se situent dans un contexte large, pour peu qu'on en reste ouvert vers une plus grande diversité. L'une des diversités est le collectif. Il peut être à la fois une source d'efficacité et de performance ou encore une source de conflits entre les individus. L'hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale peut être à l'origine de conflits cognitifs, notamment en termes de confrontations entre des représentations individuelles différentes. Ces conflits cognitifs peuvent être résolus par des processus d'apprentissage et de discussion ou dans certains cas par des phénomènes d'exclusion. La gestion de cette diversité est à prendre dans le fonctionnement au quotidien de l'équipe entrepreneuriale.

Ils émergent également de nos résultats, des liens entre le leadership et le processus de prise de décision. Ce lien est confirmé par plusieurs travaux qui ont étudié la corrélation entre une prise de décision efficace et le style de leadership (Thomas, 1988 ; Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995). Le leader influence la performance de l'organisation. En pratique, les styles de leadership observés dans les associations peuvent être aussi bien individuels que collectifs.

Dans une première approche, le dirigeant a la responsabilité de gérer le groupe. L'entrepreneuriat social est souvent initié par le président et par quelques autres membres bénévoles. Dans ce cadre, le président a un rôle prédominant. Il peut faire ou défaire l'équipe entrepreneuriale. Son influence sur les motivations des autres acteurs est significative. Pour Katzenbach (1997, p.86), ce leadership « *revient naturellement à celui qui dispose des connaissances ou de l'expérience les plus pertinentes à la question particulière que l'équipe se pose* ». Timmons (1994) explique qu'il existe au sein de chaque équipe entrepreneuriale un leader qui possède sa propre vision et qui la partage aux autres membres. Ces derniers acceptent le rôle de subordonnés. Ce leader, souvent le président de l'association, tire sa



légitimité de ses savoirs et de son expérience antérieure. Un leader peut aussi émerger faute de pouvoir mobiliser d'autres individus.

Dans une deuxième approche, l'ensemble des membres de l'équipe entrepreneuriale est impliqué. L'appartenance à l'équipe entrepreneuriale se définit de manière interactive. Les individus participent de façon active aux diverses actions de leadership qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe et s'engagent dans un processus collectif de création de valeur. Ce mode d'action est la garantie d'un fonctionnement démocratique de l'association. L'entrepreneuriat social est souvent initié par des bénévoles qui sont à l'origine du projet et se poursuit ensuite avec des salariés. Au fur et à mesure de son développement, ces professionnels prennent l'ascendant sur les membres fondateurs. Il convient d'un point de vue sociopolitique, que les bénévoles puissent garder une place importante au sein de l'équipe entrepreneuriale.

De fait, les écarts qui existent entre le projet et les pratiques gestionnaires poussent à une réflexion sur la gouvernance associative. Au sein des associations que nous avons observées, les conflits résultent dans un certain nombre de cas d'un dysfonctionnement démocratique marqué par un déséquilibre des pouvoirs entre les parties prenantes. Nous recommandons ainsi de formaliser la délégation de pouvoirs entre le président et le directeur. Le président est le seul qui est habilité à gérer au nom de la structure. Le directeur n'agirait ainsi uniquement qu'à travers la délégation de pouvoir qu'il aura reçu. En ce sens, la maîtrise des instruments de paiement par les membres bénévoles permet de garder également un contrôle financier.

**Extraits du livre « Les MDPH, maisons départementales des personnes handicapées : une organisation innovante dans le champ médico-social » - C. Grenier et B. Laborel**

*« L'écart entre la grande idée et la situation réelle sur le terrain fait apparaître un problème de légitimité (...). Des fonctions sociales, politiques et managériales (...). Une construction étonnante et innovante dans un univers administratif. » (C. DUPRE, présidente de l'association des directeurs de MDPH)*

« Une volonté politique, des pionniers créateurs, le résultat « d'une utopie créatrice » (le résultat d'une vision, sans explicitation complète, sans repérage exhaustif des moyens nécessaires, sans inventaires des dispositifs organisationnels et managériaux à construire.) »

« Dans un contexte de tension extrêmement forte sur les budgets, face à des demandes croissantes, obligation de résultats sans reconnaissance de la complexité de la commande. »

Les extraits précédents concernent les MDPH qui sont des structures associatives qui dépendent en grande partie des subventions publiques. Christine Dupré, présidente de l'association des directeurs de MDPH, souligne le double enjeu qui se pose à ces structures : elles doivent gérer à la fois le projet (« la grande idée ») et la « situation réelle sur le terrain ». Cette problématique se pose selon nous à l'ensemble des associations, c'est-à-dire la manière dont les acteurs vivent leur quotidien avec tous les problèmes et les conflits qui peuvent exister. Nous retrouvons également à travers l'expression « des fonctions sociétales, politiques et managériales » la typologie du réseau EMES. Les acteurs n'explicitent pas complètement pas leur vision. Il n'existe pas « un repérage exhaustif des moyens nécessaires » : les individus ne savent pas toujours comment les moyens disponibles vont être utilisés. Nous nous situons ici dans une construction managériale en cours, doublée d'une incertitude dans les moyens et sur ce que va donner l'idée en acte. Le dernier extrait montre une tension où le social et l'économie ont des enjeux opposés : « obligation de résultat sans reconnaissance de la complexité de la demande ».

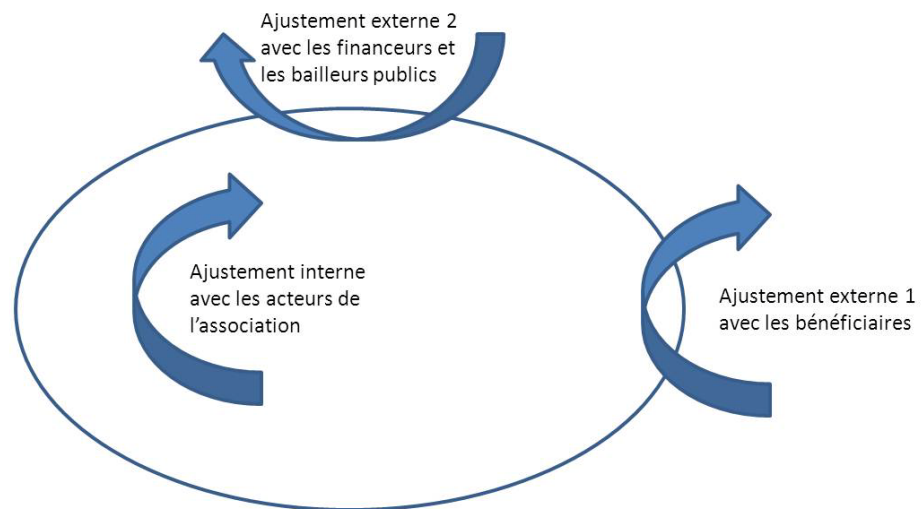
**Tableau 37 : Grille de lecture théorique**

(Grenier & Laborel, 2011, p.70)

Fonction sociétale (« être ensemble »)	Une approche longitudinale et globale pour permettre à la personne handicapée d'être totalement citoyenne et acteur.
Fonction politique (« décider ensemble »)	Comment mettre en œuvre la mission (autonomie) ? Comment associer des parties prenantes très différentes à un pilotage de décision et de gestion (diversité) ?
Fonction managériale (« faire ensemble »)	A travers la structure, les outils, les modes d'évaluation, les expertises et les revendications, comment répondre avec justesse (équité) ?

La grille de lecture proposée par Grenier et Laborel (2011) montre les outils qui peuvent être mis en place afin de gérer les fonctions sociétales, politiques et managériales. La fonction sociétale est à l'origine du projet. La fonction politique sert à trouver les moyens alors que la fonction managériale amène à plus d'efficacité. Au final, nous estimons nécessaire d'avoir trois niveaux d'ajustement au sein de l'association :

- En interne : gestion des conflits et transactions d'acteurs sur le sens, sur le faire, sur les priorités, etc.
- En externe 1 : avec des usagers qui ont des attentes et des conduites hétérogènes envers l'association.
- En externe 2 : avec les tutelles, les financeurs et les collectivités publiques qui ont des exigences plus ou moins contradictoires avec les missions clefs, ou le sens donné au projet en interne.



**Figure 15 : Trois niveaux d'ajustements**

Quelle est la vision la mieux adaptée pour les associations ? Laquelle contribue à plus d'efficacité ? Suivant nos résultats, nous voyons que la réponse dépend en grande partie des acteurs eux-mêmes et notamment de leur vision de l'association, de leur capacité à discuter et de leur niveau d'engagement dans l'action.

### 7.3.2 Une logique de professionnalisation

Nous venons à la suite de tous les débats qui ont eu lieu sur l'entrepreneuriat social. Nous avons observé un blocage entre ce que nous interprétons comme plusieurs visions du développement de l'association : entre les tenants de l'efficacité (Dees, 1998) et ceux qui accordent une importance particulière à la finalité sociale et à la gouvernance participative (Laville & Sainsaulieu, 1997 ; Laville & Hoarau, 2008). Depuis une dizaine d'années, divers mouvements théoriques et pratiques revisitent le secteur associatif. Certaines de ces approches considèrent les associations comme ayant une dimension entrepreneuriale forte. Les associations constituent pour les entrepreneurs concernés, un acteur économique important. Cette dimension entrepreneuriale réduit cependant les associations entre d'une part les petites associations qui revendiquent la portée militante de leurs actions et les associations de taille plus importante qui développent des biens et des services à l'aide de salariés.

Les approches gestionnaires tendent à exclure les associations militantes. Dans une grande majorité, ces dernières ne sont pas autonomes financièrement. Les initiatives proches de l'entrepreneuriat social sont souvent valorisées par les pouvoirs publics par rapport à celles développées par les associations militantes car elles apportent généralement les garanties nécessaires dans la réalisation des tâches qui leur sont confiées. Nous réinterprétons ce débat car les deux points de vue ont raison. Il s'agit de deux visions de l'association. Les courants classiques de l'entrepreneuriat (Collins & Porras, 1996 ; Filion, 1997) considèrent qu'il est nécessaire pour l'entrepreneur d'avoir une vision et de la réaliser. Nous faisons dans cette partie le constat que la logique de professionnalisation facilite l'acquisition de ressources, améliore l'efficacité de l'organisation tout en permettant une utilisation productive des ressources. Nous effectuerons ensuite des recommandations notamment en direction des bénévoles.

L'association dispose à son démarrage de moyens financiers limités. Les bénévoles participent activement aux activités en assumant une part importante du travail. Au fur et à mesure de son développement, des salariés sont recrutés. Il s'agit souvent de contrats aidés. Dans un premier temps, ces salariés viennent en complément des tâches effectuées par les

bénévoles et sont souvent eux-mêmes des « amateurs ». La recherche de compétences plus accrues reste réservée aux associations de taille plus importante.

Cependant, avec le développement de la structure, la répartition du pouvoir entre les bénévoles et les salariés peut être à l'origine de tensions. En effet, une grande majorité des bénévoles ne disposent pas forcément des compétences nécessaires à la réalisation de tâches de plus en plus complexes. L'exercice de certaines activités nécessite d'avoir les diplômes adéquats (BAFA, etc.). L'activité de l'association s'en retrouve ralentie. La professionnalisation permet une meilleure qualité de service. Ce faisant, des impacts sont observés dans la composition de l'équipe. Les bénévoles sont recrutés à partir de profils bien précis. La bonne volonté ne suffit plus pour être un bénévole efficace. Les changements réglementaires, notamment en matière comptable, fiscale et juridique expliquent en grande partie cette évolution. D'autres facteurs conditionnent aussi la professionnalisation du secteur associatif. On peut, par exemple, citer la spécialisation de certaines grandes associations, notamment dans le secteur médico-social.

A l'instar de Boncler et Valéau (2010), nous recommandons la mise en place d'un « business model » associatif. L'émergence d'un projet avec une finalité sociale est une des spécificités du secteur associatif. Cette finalité n'empêche pas la mise en œuvre d'un plan d'affaires. L'intérêt et l'utilité du projet sont à justifier. Verstraete et Saporta (2006, p.380) expliquent, dans le contexte associatif, l'introduction d'un plan d'affaires comme « *la forme écrite de l'exercice de conviction communicant la vision stratégique du porteur de projet et montrant que le modèle envisagé peut générer suffisamment de valeur partageable pour être soutenu par la partie à laquelle le document est adressé, et dont les ressources sont attendues* ». Une équipe entrepreneuriale peut être à l'origine d'un projet associatif. Un bénévole interrogé nous faisait part de sa démarche entrepreneuriale : « *on élabore la vision, on fait les statuts, on se forme à la gestion et on accompagne le projet* ». Ce plan d'affaires devient un document de référence. En cas de désaccord, il permet de réunir les membres de l'équipe autour d'une vision partagée et d'une démarche commune (Boncler & Valéau, 2010). Nos données montrent ainsi l'importance à donner au contexte stratégique (à travers la définition du projet associatif), humain (notamment dans la gestion de la relation entre les bénévoles et les salariés) et gestionnaire (en mettant en place des outils de performance et de contrôle).

Ce faisant, le développement de l'association doit amener les organisations les plus importantes à structurer leurs organes de décision afin de permettre à un plus grand nombre d'acteurs de s'impliquer. Nous avons vu dans les parties précédentes que la participation aux prises de décisions amène à une implication plus importante. Il s'agit aussi pour l'association de développer un encadrement des individus qui sont impliqués dans le projet. La réalisation du projet reste au cœur de toute dynamique associative. Comme nous l'avons expliqué, il s'agit pour l'association de répondre à une finalité sociale tout en respectant un certain nombre de valeurs. L'introduction de méthodes en provenance de l'entrepreneuriat social amène à l'association à relever plusieurs défis. Tout en étant efficace, l'association doit être en mesure d'amener une offre de biens et de services répondant aux besoins de la population. Cette offre doit être de qualité. Il s'agit également d'être vigilant aux relations entre les adhérents. Ce faisant, l'émergence d'une vision partagée permet de donner du sens à l'action associative.

Cette professionnalisation nous amène aux recommandations suivantes concernant la gestion des bénévoles qui se sentent écartés par l'introduction d'une démarche entrepreneuriale : leur implication, l'évaluation de leur travail ainsi que leur gestion au quotidien doivent faire l'objet d'une attention particulière. La gestion des bénévoles s'effectue souvent par des pratiques d'autorégulation. À l'inverse de ce qui existe pour les salariés, les associations ne disposent généralement pas d'outils pour gérer les bénévoles. La répartition des tâches entre les salariés et les bénévoles nécessite une formalisation préalable. Au regard du seul fonctionnement de l'association, le recrutement de salariés présente de nombreux avantages (allègement de la charge de travail, augmentation du temps consacré aux choix stratégiques, réponse aux contraintes réglementaires, etc.). Des procédures d'accueil et d'engagement au travers d'une charte peuvent, par exemple, être instituées. Il s'agit de bien définir les droits et les obligations de chacun. Une des solutions consiste aussi à organiser un fonctionnement en binôme sur plusieurs tâches. Par exemple, lors de recrutement ou d'entretiens avec les partenaires publics, le directeur serait accompagné du président. Ce mode de fonctionnement amenant à une confrontation des points de vue permettrait au final d'aboutir à un diagnostic partagé de la situation.

Par ailleurs, l'emphasis doit être mise sur la formation. Le constat que nous faisons est que le « métier » de bénévole se professionnalise également. Cependant, ces formations sont parfois

mal vécues par certains salariés qui estiment que cette montée en compétences mettrait en danger leur poste. La construction d'un référentiel de compétences chez les bénévoles leur permettrait de mieux agir aux côtés des salariés. Par la suite, l'émergence de profils précis permettrait de mieux caractériser ce que doit être un bénévole. La validation des acquis professionnels constituerait aussi une source de motivation supplémentaire. Au final, des « règles du jeu », qui sont le résultat d'une réflexion collective, doivent être instituées dans l'association. Elles passent nécessairement par une réappropriation du projet associatif d'une part et d'autre part par la définition d'ambitions communes entre chacune des parties prenantes.

Les entrepreneurs sociaux dans les associations ne sont donc pas si différents des entrepreneurs classiques. L'entrepreneuriat social induit des situations différentes et donc des profils d'entrepreneurs très variés. L'innovation et la construction de nouvelles opportunités sont valorisées. La création d'une association à l'instar de celle d'une entreprise constitue une prise de risque. En ce sens, l'approche par l'entrepreneuriat social reste trop pragmatique et centrée sur l'efficacité opérationnelle. La question des valeurs n'est pas assez intégrée même s'il existe une finalité sociale. Il s'agit ici pour les entrepreneurs sociaux d'avoir une double compétence à la fois gestionnaire et militante : il faut apprendre à militer. Il s'agit également, comme le recommande Valéau (2003), d'optimiser plusieurs types de performance. Il n'est pas nécessaire de rechercher une efficacité à tout prix mais de rechercher un équilibre avec la finalité sociale. Par exemple, lorsque des licenciements économiques sont envisagés, il s'agit de faire preuve d'innovation.

A l'inverse, comme le préconise l'entrepreneuriat social, les militants associatifs peuvent apprendre à « entreprendre ». L'équipe entrepreneuriale constitue un lieu de communication et de partage des connaissances. Les échanges entre les membres permettent le développement de mécanismes d'apprentissage notamment pour les personnes intégrant l'équipe entrepreneuriale un peu plus tard. Cet apprentissage collectif permet d'éviter que les dilemmes deviennent des conflits. Il peut également s'effectuer à un niveau cognitif. Les acteurs ne possèdent pas forcément les mêmes schémas mentaux. Cette différence peut également constituer une source d'apprentissage. L'individu, en observant les actions d'autrui, peut se comporter de manière similaire. Il s'agit, par exemple, pour les dirigeants bénévoles de s'imprégner de la réalité du terrain telle qu'elle a été rapportée par les salariés.

Les données révèlent souvent des incompréhensions entre un projet associatif formulé à travers des idéaux et des salariés confrontés à une expérience du terrain les obligeant à plus de pragmatisme. Au final, une certaine dose d'« empirisme » doit aussi exister dans la définition des valeurs et des principes de l'association.

### 7.3.3 Des limites à l'entrepreneuriat social

La forme associative est généralement utilisée lors des phases de lancement du projet quand l'investissement de départ est faible. Outre l'opportunité économique, elle peut être aussi motivée par les valeurs personnelles des membres fondateurs. Des convergences avec un processus entrepreneurial existent. Des leaders émergent parfois. Eynaud et Guibert (2012) soulignent le rôle important des leaders d'opinion au sein de la communauté. Ces acteurs « *jouent le rôle d'entrepreneurs institutionnels qui sont à même de rassembler les ressources critiques nécessaire* ».

Néanmoins, le secteur associatif possède des caractéristiques spécifiques. C'est d'abord et avant tout la dimension collective de l'association qui favorise l'émergence du projet. C'est ensuite l'absence de but lucratif par opposition au secteur privé. La récurrence d'une tension permanente entre performance économique et performance sociale peut être à l'origine de conflits. Dans une logique d'entrepreneuriat collectif, la dimension collective constitue une variable structurante et décisive qui suppose que l'on stimule la participation de la communauté. Il est donc naturel qu'il y ait des décalages entre les attentes de chacun. Dans cette dernière partie, nous verrons qu'outre les recommandations formulées dans la partie précédente, il est nécessaire de rester proche des valeurs de l'association. Une démarche collective doit être engagée afin d'impliquer l'ensemble des acteurs.

Dans le contexte associatif, le caractère collectif de l'action, peut même devenir une valeur. Il s'agit de devenir collectivement plus efficace. Un directeur d'association nous avait décrit son expérience : « *Dans ma façon de manager, moi je crois beaucoup à la dimension participative dans une organisation. Donc, je l'ai mise en œuvre. (...). Il faut que toute la communauté associative soit associée (...). Et on a un produit assez intéressant, c'est ce produit qui nous a permis d'avoir 35 titres régionaux en 4 ans. C'est vraiment la traduction du projet et de l'organisation qu'on a mis en place qui nous a permis d'atteindre ces objectifs-là. Et donc, le*

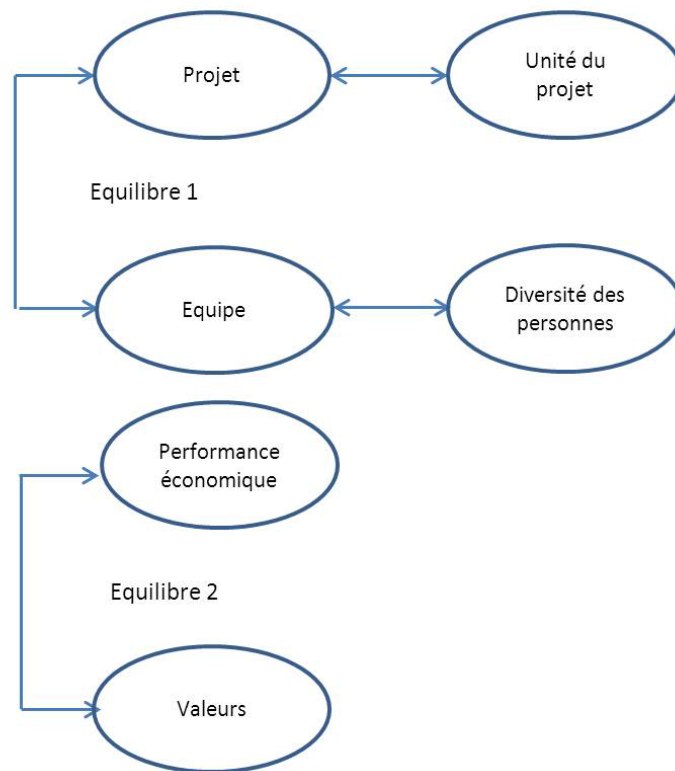


*projet finalisé a été une construction collective et, en associant les uns et les autres, le projet a pris des dimensions et des orientations qu'on n'avait pas imaginé au départ* ». L'analyse des entretiens montre aussi que lorsqu'une équipe entrepreneuriale émerge dans l'association, elle se distingue des autres membres de l'organisation par un degré d'implication plus important.

L'équipe entrepreneuriale au sein de l'association développe un idéal avec des valeurs communes ainsi qu'un projet orientant les décisions prises. Ce projet constitue un moteur pour l'action collective. Pour Naffakhi et Bayad (2008), les interactions entre les acteurs d'une équipe entrepreneuriale constituent une source d'apprentissage. De la même manière, pour De La Ville (2001), « *cette intersubjectivité qui provient des interactions entre les individus, et non de l'addition d'apprentissage réalisés par des individus isolés, fonde l'émergence d'une action collective et d'un apprentissage organisationnel* ».

De façon générale, la vision commence par précéder l'action. Lors d'une période d'incubation collective, les membres de l'association discutent beaucoup, réaffirment leurs valeurs et clament leur conviction. Des interactions cognitives se développent et favorisent l'émergence d'une vision partagée (Boncler et al., 2006). La vision constitue en ce sens une grille d'analyse au travers de laquelle l'action collective sera interprétée. La vision partagée permet ainsi une forme de coordination de l'action. Elle n'est qu'un modèle dans le cadre d'un méta-modèle consistant à définir l'organisation. Par exemple l'association doit-elle fonctionner de façon formelle ou informelle ? Les acteurs qui accordent une importance à l'émergence d'une vision auront précisément à cœur de la développer. Par la suite, la performance perçue permet de faire ressortir les points positifs.

Au final, les entreprises sociales doivent garantir deux formes d'équilibre. Un premier équilibre doit être trouvé entre le projet et l'équipe, c'est-à-dire entre l'unité du projet et la diversité des personnes. Le deuxième équilibre se situe entre la performance attendue, l'efficacité et les valeurs. Les associations ont un besoin de renforcer la performance. Cependant, une mise en relation doit être faite avec les valeurs. Comme le souligne Louart (1995, p.20), « *les équilibres observables sont souvent le résultat de compromis entre les acteurs et les logiques locales, à partir d'une action collective qui n'est jamais sans problèmes ni sans conflits* ».



**Figure 16 : Des équilibres à trouver**

L'association contribue au progrès social. Sa particularité vient de l'engagement d'individus cultivant une ambition commune. En un plus d'un siècle, le secteur associatif s'est adapté à chaque époque notamment en termes de liberté d'agir et d'esprit d'innover. Les défis sociaux qui ont émergé au cours de ces dernières années ont amené les entrepreneurs à investir le champ associatif. Il s'agit d'innover en proposant des solutions nouvelles en termes d'activités, de métiers, de partenariats ou encore de réseaux. L'introduction de la gestion et les changements en matière de réglementation ont amené les entrepreneurs sociaux à s'intéresser au secteur non lucratif. Par la suite, des relations étroites se sont établies avec les pouvoirs publics.

Cependant, les différentes évolutions réglementaires et la professionnalisation du secteur ont eu pour effet, pour nombre d'acteurs associatifs, de limiter leur esprit d'initiative. Afin de « cultiver » cet esprit associatif, tout en adoptant une démarche entrepreneuriale, nous recommandons aux « entrepreneurs sociaux » de :

- garantir un fonctionnement démocratique : chaque membre de l'équipe entrepreneuriale s'entraîne à la négociation et participe au processus de décision. La gouvernance participative constitue un moyen de mettre en place des contrepouvoirs.
- travailler à l'articulation entre les statuts, le règlement intérieur et le contrat de travail du directeur : un certain nombre de dysfonctionnements sont dus à l'absence de règles de fonctionnement et à des domaines de compétences mal clarifiés entre les parties prenantes.
- faire émerger des stratégies qui permettent de proposer des biens et des services répondant à un besoin de la population.
- valoriser la participation bénévole afin d'augmenter leur niveau d'implication dans la structure.
- de recruter des personnes sensibilisées aux spécificités et aux valeurs du secteur associatif.
- favoriser la communication entre les parties prenantes : certaines règles sont à fixer notamment en termes de transparence. Les organes de direction doivent rédiger les comptes rendus de réunion et en assurer la communication. Le directeur doit également effectuer des comptes rendus réguliers de son action envers les dirigeants bénévoles du fait de leur présence périodique dans l'association.
- participer à une construction et à une identité sociale de l'individu : la participation des individus aux activités de l'association favorise leur intégration dans la société et à une construction de sens par le partage d'un projet collectif et l'adhésion à des valeurs communes.

Un autre reproche concernant l'entrepreneuriat social concerne l'implication d'un ensemble d'individus à l'instar de ce que l'on peut trouver dans un entrepreneuriat participatif et mobilisateur tel que l'entrepreneuriat collectif. Le réseau EMES définit l'entreprise sociale comme une organisation avec un risque économique, une finalité sociale dominante mais aussi avec une gouvernance participative. Le projet Hopkins pose aussi cette problématique dans sa définition de l'organisation non lucrative. Ce principe de démocratie, qui constitue une gouvernance, se recoupe de façon incomplète avec le concept d'entrepreneuriat social.

L'entrepreneuriat social demande donc à être enrichi afin d'être réapproprié par les individus. Ceux qui s'opposent à l'entrepreneuriat social le font souvent pour des raisons idéologiques.

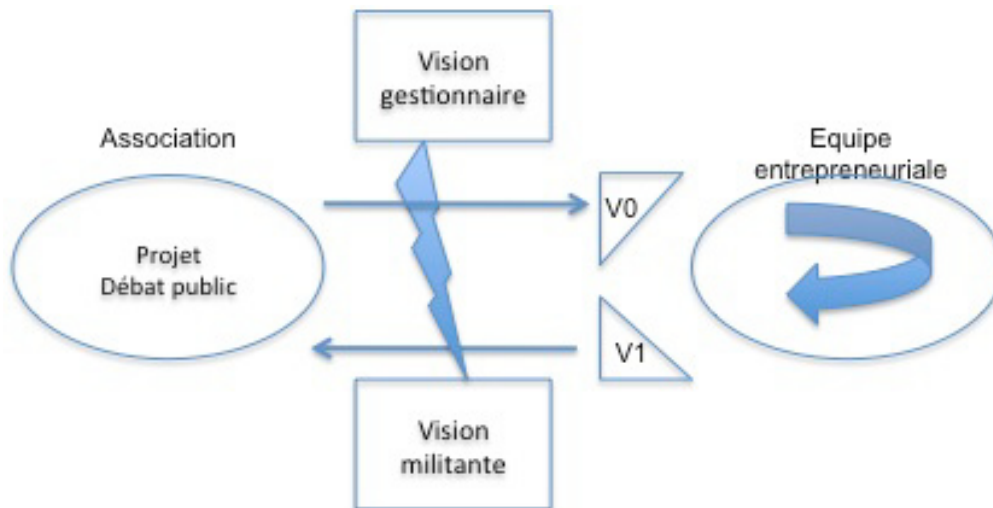
Mais à l'inverse, les tenants de l'entrepreneuriat social ne sont pas uniquement animés par le seul souci d'efficacité. Les résultats dépendent de la capacité à la discussion, de la vision qui émerge et de l'implication de l'équipe entrepreneuriale dans l'action collective. Le partage de l'information permet de valoriser les connaissances existantes. Au final, il ressort des organisations ayant des configurations plurielles avec des dynamiques entrepreneuriales impulsées par plusieurs acteurs, bénévoles ou salariés. Les projets portés par les individus sont souvent liés à des problématiques sociales, humanitaires ou bien encore environnementales qui favorisent l'innovation ou encore le développement de nouvelles activités. Les associations constituent donc un terrain propice pour entreprendre.

## **Conclusion**

---

Entreprendre, c'est avoir une vision (Filion, 1997). Cependant, les éléments recueillis sur le terrain montrent que cette vision ne vient pas forcément tout de suite. Nous nous situons au cœur d'un processus qui va se mettre en marche au fur et à mesure avec des formes d'émergence. Au cœur de l'entrepreneuriat, un rapport très fort à la réalité existe : il s'agit d'étudier la faisabilité entre une vision socio-politique et des conditions d'action centrées sur une démarche technico-économique. Les associations sont très souvent confrontées à des contraintes, à des choix compliqués et donc à des dilemmes. La vision se forge dans ces situations : les acteurs doivent faire des choix qui sont peut-être plus pragmatiques. Ces choix vont ensuite impulser et réinfluencer la vision. Au fur et à mesure des crises et des épreuves, un savoir-faire va s'installer. Ce savoir-faire constitue une vision opérationnelle qui se concrétise dans l'entrepreneuriat.

La vision partagée au sein de l'équipe entrepreneuriale d'une association est une représentation qui se retrouve d'une part entre une représentation cognitive de l'individu, et d'autre part entre une représentation sociale et collective. Lors de sa création, l'association part d'une vision collective et d'un projet associé à un débat public. Cette vision initiale permet la construction d'une réalité de terrain et la mise en œuvre de pratiques. Une nouvelle vision émerge ensuite. Le projet associatif se base sur un collectif qui identifie ses besoins. Tous les moyens ne peuvent pas être utilisés en raison des valeurs de l'association. A l'inverse d'une entreprise, ce projet a besoin d'être actualisé de manière régulière, à la manière d'un cycle. Par la suite, au cours de son développement, l'équipe entrepreneuriale va travailler sur une vision qui n'est pas celle du projet associatif mais sur une vision déclinée. L'équipe entrepreneuriale peut nourrir l'association à travers un mécanisme de construction du sens.



**Figure 17 : Des allers retours entre l'association et l'équipe entrepreneuriale**

Les dynamiques de discussion permettent la création d'interactions qui font évoluer l'association. La relation entre la vision partagée au sein d'une équipe entrepreneuriale et les performances de l'association ainsi impulsée peuvent s'expliquer par la capacité à la discussion. Ce faisant, les représentations qui émergent, s'expriment majoritairement dans des rapports sociaux qui peuvent parfois être tendus.

---

## **Conclusion générale**

---

Le but de notre thèse était d'étudier l'émergence d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives. Il s'agissait de comprendre le positionnement des équipes entre rationalité en valeur et entrepreneuriat social ainsi que le rôle des processus de construction du sens au sein de l'association avec l'entrepreneuriat social comme mise en œuvre d'une vision. Comment passer de la division à la construction d'une vision commune à l'épreuve de l'action ?

L'objectif était de comprendre le processus par lequel un groupe d'individus peut construire collectivement une vision partagée du projet. Nous questionnons la relation entre le type de vision partagée et la performance de l'organisation. Les individus partent d'un idéal militant. Ces valeurs se confrontent à la réalité amenant à plus de pragmatisme. Cet apprentissage est réalisé par l'ensemble des acteurs associatifs. Comment faire lorsque l'idéal ne tient pas ? Comment gérer avec un idéal sans le perdre complètement ? Afin de répondre à ces questions, nous avons élaboré un modèle explicatif. Nous avons souligné de quelle manière les modèles de pensée se confrontent à des modèles d'action.

L'entrepreneuriat social ravive les débats au sein des associations à propos de leur gestion. A l'instar de Laville et Glémain (2010), nous constatons une opposition entre deux types d'acteurs : les premiers reprochent aux associations de résister aux méthodes en provenance de l'entrepreneuriat social pour des raisons idéologiques alors que les deuxièmes estiment que l'entrepreneuriat social peut être dangereux pour les associations car il est inspiré du monde de l'entreprise. Nous avons montré que le passage par l'action permet de faire évoluer les points de vue. Le militantisme par rapport aux besoins de l'action peut emprunter des éléments de l'entrepreneuriat social. Cet entrepreneuriat social peut lui-même ensuite se confronter à nouveau avec le militantisme avec des boucles de rétroaction. Les points de vue des acteurs vont néanmoins rester très ancrés dans le militantisme. Les individus ne trouvent pas d'emblée un consensus. Il s'agit de petites choses qui vont se faire progressivement, notamment dans la pratique au quotidien, à partir de décisions mineures qui vont « énoncer » et qui vont permettre progressivement d'avoir un retour sur la vision globale. Ce faisant, une vision partagée peut émerger même si des clivages idéologiques existent.



Nous avons structuré nos travaux en deux parties. Nous avons posé dans notre première partie, les bases théoriques de notre recherche. Les associations sont soumises à une concurrence croissante et se situent dans un contexte de plus en plus réglementé. On retrouve au sein de ces organisations, les militants associatifs d'une part et d'autre part les tenants d'une plus grande efficacité (Boncler & Valéau, 2010). Ces derniers sont mis en avant par les théories consacrées à l'entrepreneuriat social. Il s'agit d'introduire des principes et des outils de gestion similaire à ceux d'une entreprise (Dees, 1998 ; Sibille, 2010). Face à ce courant, on retrouve les militants associatifs ainsi qu'une majorité de sociologues (Laville & Sainsaulieu, 1997 ; Chauvière, 2007). Le caractère singulier de l'association est souligné : l'implication des bénévoles et leur adhésion à un projet constitueraient leur force.

Dans une deuxième partie, nous avons présenté notre modèle qui trouve son domaine d'application au sein du contexte associatif. Nous montrons le caractère contingent (c'est-à-dire circonstanciel) d'une vision partagée et l'importance de l'équipe entrepreneuriale. Suivant une approche psychosociologique, la notion de vision partagée est abordée en termes de représentation collective. On observe à la fois l'émergence de formes régulatrices par interactions (en logique constructiviste) et l'influence de valeurs externes qui focalisent l'action à partir de ce qu'elles suggèrent ou incitent à faire (en logique structuraliste). En effet, comme le montre Giddens (1987), les individus sont mus par des valeurs sous-jacentes qui font qu'ils se rassemblent et se reconnaissent. Cependant, ce qu'ils produisent conjointement est un construit local dépendant des conditions globales de ce qu'ils peuvent faire éclore ou émerger.

Dans les parties suivantes, nous discutons des apports et des limites de notre thèse ainsi que les voies de recherches futures que nous envisageons.

## ***8.1 Apports de la recherche***

Le caractère constructiviste de notre thèse est principalement dû à la nature des représentations interrogées. La production de connaissances, qui se base sur un processus de compréhension interprétatif, suppose donc que nous nous imprégnions de la réalité du terrain. Nous isolons des fragments de réalité que nous interprétons ensuite. De fait, nous avons accordé une place importante aux différents points de vue des acteurs de l'équipe

entrepreneuriale. Notre interprétation s'est effectuée avec deux niveaux d'analyse : d'abord en nous attachant au sens voulu par l'individu puis en adoptant une perspective plus critique. Notre modèle a émergé de manière progressive en intégrant chacun des cas de figure possible.

Deux types de contributions sont successivement abordés. Il s'agit des contributions théoriques, et managériales.

### **8.1.1 Les apports théoriques**

Notre première contribution théorique a été la conceptualisation de l'entrepreneuriat social comme une équipe entrepreneuriale construisant et mettant en acte une vision partagée. Notre processus de recherche exige une compréhension de l'entrepreneuriat social et de son positionnement dans le champ associatif. L'entrepreneuriat social n'a pas le monopole de l'entrepreneuriat en association. De fait, cette approche est relativement centrée sur une efficacité technico-économique. Nous avons situé nos travaux dans la continuité de Grimes (2010) qui avait établi un lien entre l'entrepreneuriat social et la construction d'identité et de sens. Nous avons montré que plusieurs voies de développement existent pour l'association en sachant que les projets retiennent souvent plusieurs buts et valeurs. En pratique, cette multiplicité, qui amène à des attentes différentes en termes de performances, peut aboutir à des dilemmes (Valéau, 2003).

L'ensemble des approches converge sur l'utilité sociale des associations. Les divergences concernent les moyens d'y parvenir. Certains acteurs restent attachés aux valeurs militantes alors que d'autres préféreront une approche plus pragmatique. Les pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social sont loin de faire l'unanimité. L'emphase est mise sur un fonctionnement plus efficace. La littérature insiste sur la manière dont les organisations peuvent être plus efficaces, en adoptant par exemple des outils de gestion, tout en ayant une démarche sociale.

La deuxième contribution théorique se caractérise par la singularité de notre modèle de recherche. Nous montrons qu'il existe dans le contexte associatif un double enjeu :

- un besoin de vision qui permet l'émergence d'une utopie opératoire par rapport au réel avec pour objectif de répondre à un enjeu social. Le rôle de la vision est important. Sans vision, il n'est pas possible d'organiser des actions opératoires.
- un besoin d'efficacité : l'organisation met en œuvre un fonctionnement performant à partir d'une finalité sociale. Il s'agit de construire une réalité opératoire pérenne.

Le militantisme et l'entrepreneuriat social peuvent être considérés comme des aspects d'un processus d'interaction entre représentation et action. Les acteurs doivent être capables de faire le lien entre l'idéal d'une vision et la réalité du terrain. Ce lien peut être établi à l'aide de mécanismes opératoires d'une part et psychologiques d'autre part. Nous avons également montré que les associations doivent garantir un équilibre entre l'unité du projet et l'équipe.

La troisième contribution concerne les enjeux collectifs dans les associations. Nous avons montré que ces aspects collectifs sont peu mis en avant par l'entrepreneuriat social. A l'inverse, même si l'entrepreneuriat collectif reste un champ théorique émergent qui n'est pas entièrement stabilisé, il nous a apporté des éléments de réflexion intéressants. Nous avons ainsi observé les liens qui peuvent exister avec l'entrepreneuriat social. Il existe au sein même des entreprises sociales, des éléments d'équipes dirigeantes et collectives. Par exemple, dans les SCOP où il existe des créations entrepreneuriales, nous retrouvons des formes d'associations qui se mettent en place spontanément entre des créateurs qui se rencontrent, échangent entre eux et cumulent des objectifs.

La dernière contribution renvoie à un cadre général d'analyse des théories consacrées aux associations. Nous avons structuré les différentes théories existantes à partir de la typologie du réseau EMES, de Laville et Sainsaulieu (2013) et de Valéau (2003). Les neuf indicateurs de l'EMES constituent un faisceau d'indices caractérisant l'entreprise sociale. Nous avons montré que toutes les associations ont des déterminants économiques, sociétaux et juridico-politiques. L'approche de Laville et Sainsaulieu (2013) nous permet de recentrer notre recherche en remettant la finalité sociale au cœur de l'association. Nous soulignons l'importance de la dimension institutionnelle car elle permet de consacrer l'association comme un fait social total. Les travaux de Valéau (2003) permettent d'avoir une approche plus décisionnelle avec des performances gestionnaires qui seraient le résultat de compromis et d'arbitrages entre les acteurs.

Suivant l'association, il s'agira de répondre à des besoins sociaux ou environnementaux (en secteur marchand ou non marchand, par biens affectés ou communs), être en conformité avec les règles ou des intentions politiques, ou encore faire du profit (ou dominer un secteur économique). Chaque secteur met sa priorité dans un des déterminants suivants :

- (a) : le privé traditionnel dans l'économique ;
- (b) : le public traditionnel dans le juridique ;
- (c) : l'économie sociale dans le sociétal.

Chacune de ces structures combine ces trois déterminants sans n'en négliger aucun. Une association peut mettre l'accent de manière très variable sur les aspects économiques, sociétaux et juridico-politiques. Ces repères sont priorisés différemment dans les associations. Il s'agit ici de transposer les priorités dans les valeurs affichées.

A partir des différentes théories que nous avons présentées, nous montrons que les individus peuvent réarticuler à la fois les logiques de projet de valeur d'une part et d'autre part des logiques de travail et de stimulation collective. Au final, une entreprise sociale qui fonctionne, est une organisation où le travail peut être vu comme un flot avec une forme de synergie très profonde et très partagée des acteurs. Mais, parce que les individus partagent un but, il y a effectivement un besoin d'équilibrer par les valeurs de l'association, les enjeux économiques et sociaux.

### **8.1.2 Les apports managériaux**

L'analyse des conséquences sociopolitiques de l'introduction de pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social constitue l'apport principal de notre thèse. Cette recherche permet de mieux comprendre comment les équipes entrepreneuriales se construisent par et pour la mise en acte de leur vision. Afin d'aboutir à une meilleure compréhension du processus de construction d'une vision commune, nous avons questionné le lien entre le partage d'une même vision par les acteurs de l'équipe entrepreneuriale et la performance perçue. L'introduction de pratiques en provenance de l'entrepreneuriat social, et notamment la réalisation de la gestion dans l'association, peut permettre la mise en acte d'une vision

partagée. A l'inverse, elle peut être également la source de désaccords. Nous avons aussi mis en avant les différentes logiques en présence au sein des associations et souligné l'importance du processus de construction du sens en termes de vision partagée. La réussite du projet associatif n'est possible que lorsque la légitimité de chacun est respectée et que des compromis sont trouvés.

Au cours de la création d'une association, les membres de l'équipe entrepreneuriale se retrouvent collectivement afin de porter le projet. La capacité d'apprentissage de l'équipe dépend en partie de son implication dans un ensemble d'interactions avec les acteurs en présence. Ces interactions cognitives permettent l'apparition d'une vision commune. Un processus interactif, amenant l'équipe vers une forme de direction, émerge. Les décisions qui sont prises engagent l'équipe. Les tensions pouvant introduire une équivoque, ce processus de décision constitue un précédent définissant des contenus mais aussi des manières de résoudre ces conflits. Ce faisant, nous reprenons la « *dialogique* » de Bruyat (1994). Une dialogique particulière se met en œuvre dans la mesure où cette symbiose se définit dans l'action. L'équipe se confronte à d'autres points de vue.

D'un point de vue sociologique, il s'agit de l'émergence d'un collectif fondé sur le vécu. En effet, les associations sont souvent marquées par les rapports humains. Les contradictions sont parfois fatales. L'important est d'être capable de les surmonter. Outre le partage de certains idéaux, nos résultats montrent que la capacité à la discussion constitue également une valeur ajoutée. Les tensions introduisent une équivoque amenant à des décisions qui engagent l'équipe. Elles constituent un précédent définissant des contenus mais aussi des manières de les résoudre. Nous parlons ici d'une méta-vision c'est-à-dire d'une vision du fonctionnement du groupe dans sa gestion des différences. On se situe alors dans une rétention du groupe : l'équipe se définit par elle-même, par une identité du groupe, par un sentiment d'appartenance à l'organisation et par une expérience partagée.

Nous avons également montré la nécessité pour les associations de retravailler la logique d'un projet qui s'appuie sur des valeurs liées aux entreprises sociales, c'est-à-dire sur la transformation des priorités dans les valeurs affichées. Il s'agit d'intégrer des modèles permettant d'expliquer que dans ces organisations, les acteurs peuvent être amenés à avoir un certain nombre de critères qui découlent des conditions d'activités économiques et d'enjeux

sociaux précis. Ces critères impliquent également des modes de gouvernance particuliers. Parmi ces modes, on peut par exemple citer l'entrepreneuriat collectif qui peut être un outil puissant, à condition que le groupe qui le constitue, arrive à concilier son action et à articuler convenablement les valeurs et le projet qu'il souhaite défendre. Deux aspects de la vision ont été étudiés : la construction de la vision et la solidarité autour de la vision. La vision partagée sert ainsi de cadre à l'action et aux décisions prises.

Cette recherche invite les acteurs de l'association à privilégier la discussion comme un outil de résolution des conflits. Un double enjeu existe entre un besoin de vision et un besoin d'efficacité entre militantisme et entrepreneuriat social. La capacité à la discussion joue un rôle majeur dans la performance évaluée par les acteurs. Alors que les désaccords sont inévitables, l'association doit être capable de les gérer afin d'arriver à une diversité des visions finalement partagées. L'adhésion au projet et donc l'existence d'une vision partagée ne pouvant pas être tenu pour acquis, la capacité à la discussion évitera que les désaccords puissent aboutir à des conflits.

Au final, les moments de tension qui existent peuvent se révéler utiles. L'équipe peut faire évoluer son positionnement en fonction de son environnement et en se donnant de nouvelles ambitions. Le changement passe par des phases de confusion (Watzlawick et al., 1975) et nécessite une multitude de visions qui se questionnent mutuellement. En pratique, lors des conflits, les membres des équipes entrepreneuriales réinventent de nouvelles directions qui se situent entre une rationalité en valeur et l'entrepreneuriat social. Nous rejoignons les recherches de Richez-Battesti et Malo (2013) pour qui l'arrivée de contraintes extérieures peut amener à des changements organisationnels innovants.

## **8.2 Limites de la recherche**

Nous retenons deux principales limites dans notre thèse : les limites théoriques qui sont inhérentes à la nature même de notre sujet et les limites méthodologiques qui concernent notre démarche empirique.

### 8.2.1 Limites théoriques

Une première limite concerne notre caractérisation de l'entrepreneuriat social ainsi que son positionnement compte tenu de la diversité des approches. Il faut par exemple distinguer l'entreprise sociale de l'entrepreneuriat social. Pour certains auteurs, le concept d'entrepreneuriat social reste en émergence et sans cadre conceptuel reconnu. L'entrepreneuriat social brouille les frontières traditionnelles entre le secteur public, privé et non lucratif et paraît, chez certains auteurs, plus entrepreneurial que social. Nous nous sommes en grande partie fondés sur une littérature anglo-saxonne, dont le contexte n'est pas forcément transposable aux réalités françaises ou européennes.

Une deuxième limite concerne les organisations concernées par l'entrepreneuriat social. La littérature s'intéresse principalement aux associations gestionnaires et laisse de côté les 83% d'associations non employeurs. Ce faisant, notre approche ne couvre pas l'ensemble des réalités associatives.

Une troisième limite concerne la notion d'équipe entrepreneuriale. Boncler et al. (2006) soulignent la confusion qui existe entre les différentes notions de l'«entreprendre ensemble». A l'instar de l'entrepreneuriat social, il s'agit d'un champ de recherche encore émergent, dont la construction sur un plan épistémologique reste à terminer. Il existe peu de recherches consacrées aux équipes entrepreneuriales dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit ici d'une tentative de conceptualisation de l'équipe entrepreneuriale à travers la mise en acte d'une vision partagée.

Une quatrième limite concerne la définition de l'équipe entrepreneuriale qui constitue un sous ensemble au sein de l'association. Ce concept n'est pas connu sur le terrain. Nous avons désigné comme tel ce sous-groupe de l'association à géométrie variable. L'équipe entrepreneuriale est souvent d'une taille plus importante par rapport à une entreprise en raison d'une gouvernance participative et collective qui assure la bonne gestion de l'association. Nous avons mis une étiquette «équipe» sur un collectif qui ne se définit pas en tant que tel avec des acteurs qui peuvent être à différents niveaux. Cependant, ces derniers ont des réunions, une périodicité ou encore des procédures qui font qu'ils fonctionnent comme une équipe. Ce faisant, le concept d'équipe entrepreneuriale recouvre une réalité de terrain. Au

final, une équipe correspond à une vie commune, à des pratiques, avec des individus qui peuvent être aussi bien des bénévoles que des salariés.

### **8.2.2 Limites méthodologiques**

Notre cadre empirique présente un certain nombre de limites nous incitant à rester prudent quant à l'interprétation et à la généralisation de nos résultats. Malgré les précautions que nous avons prises (triangulation, etc.), il est nécessaire d'identifier les faiblesses concernant nos choix en termes de méthodes opératoires. Les problématiques que nous avons rencontrées sont communes à toutes les recherches. Il concerne principalement la constitution de l'échantillon et l'interprétation des résultats.

La principale limite de notre étude qualitative concerne le nombre d'entretiens que nous avons effectué et qui ne nous permet pas de généraliser les résultats obtenus. Etant spécifique à un contexte, notre recherche ne peut pas prétendre à viser l'universalité. Notre analyse qualitative appelle à d'autres études empiriques portant sur un nombre plus important de cas ou encore à une analyse quantitative confirmatoire.

La deuxième limite concerne l'interprétation des données. Les individus répondent par rapport à leur propre expérience mais aussi par rapport aux représentations qu'ils se sont forgés. L'interprétation des discours recueillis peut prêter à confusion. Lorsque l'on interroge un individu, nous ne savons pas forcément si ce dernier répond par rapport aux représentations qu'il s'est construit ou par rapport à son réel vécu et à son expérience. Certaines personnes interviewées nous ont donné une représentation fantasmée de la réalité. Nous avons également observé une certaine réticence des acteurs associatifs à évoquer les conflits. Nous avons tenté de réduire ces biais en effectuant des entretiens individuels et en demandant aux autres membres de l'équipe de ne pas communiquer sur les questions que nous avons posées.

La troisième limite de notre approche qualitative se situe dans le caractère parfois incomplet des discours que nous avons recueillis. En effet, dans certaines associations, nous n'avons pu interroger qu'un seul individu, ce qui rend difficile l'analyse de l'équipe entrepreneuriale.



### **8.3 Perspectives de recherche**

Nous avons présenté précédemment les limites quant à l'interprétation et à la compréhension de nos résultats. L'objectif est de pouvoir prolonger nos travaux en évitant les différentes difficultés que nous avons pu constater.

#### **8.3.1 Prolongement théorique**

Sur le plan théorique, le débat entre « entrepreneur » et « leader » soulevé à travers les travaux de Mintzberg et al. (1998) nous semble intéressant à approfondir : la vision constitue au départ « *une représentation mentale de la stratégie créée ou du moins exprimée dans l'esprit du leader* ». Il s'agit d'étudier les temps qui précèdent le partage de la vision par l'ensemble de l'équipe entrepreneuriale. Durant cette période, compte tenu des données sociopolitiques de la plupart des associations, l'entrepreneur devient aussi un leader.

Les dynamiques de l'équipe entrepreneuriale peuvent également être étudiées. Il s'agit d'approfondir les recherches sur les motivations des individus dans la création en équipe et concernant le choix des associés. Les entretiens montrent que la complémentarité en termes de compétences constitue un des facteurs essentiels en plus du côté affectif et relationnel qui reste important dans les associations. En terme de composition de l'équipe entrepreneuriale, les travaux existants (Murray, 1989 ; Cooper & Daily, 1997 ; Mucchielli, 2002) suggèrent le rôle de la diversité des équipes entrepreneuriales dans les performances de l'organisation. Il serait intéressant de poursuivre ces réflexions dans le contexte associatif. Enfin, nous suggérons d'approfondir les travaux sur les changements et les évolutions au sein de l'équipe entrepreneuriale. Cette dernière évolue de manière constante et doit sans cesse s'adapter aux besoins de son organisation et à son environnement.

Notre approche de la construction d'une vision partagée à partir de l'entrepreneuriat social doit également mieux intégrer les notions d'engagement et de militantisme qui constituent des piliers du secteur associatif. L'entrepreneuriat social n'échappe pas à cette dimension. Au-delà du recrutement des équipes entrepreneuriales et de la capacité à la discussion, il s'agit de prendre en compte des collectifs de militants réticents à toute forme entrepreneuriale.

### **8.3.2 Prolongement méthodologique**

Sur un plan méthodologique, nous avons montré dans les parties précédentes comment les équipes entrepreneuriales au sein de l'association peuvent se construire par et pour la mise en acte d'une vision commune. Cependant, une des principales limites de nos travaux tient au caractère parfois incomplet des discours que nous avons recueillis. Dans certaines associations, nous n'avons pu obtenir qu'un seul entretien avec un membre de l'équipe entrepreneuriale.

Les recherches futures amèneraient à des analyses plus approfondies à partir d'entretiens semi-directifs avec l'ensemble des membres concernés. Par ailleurs, des études quantitatives pourraient être réalisées sur un échantillon beaucoup plus important afin de mesurer les variations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ce faisant, les résultats seraient plus précis que ceux obtenus dans notre thèse et mesureraient plus finement les corrélations entre les écarts types de la vision et les performances perçues. Une analyse multi niveau permettrait également d'effectuer des comparaisons entre les associations.

### **8.3.3 Prolongement opérationnel**

La division des équipes associatives entre rationalité en valeur et entrepreneuriat social peut constituer une expérience difficile pour les acteurs et dangereuse pour le bon fonctionnement de l'association. Ce processus, complexe, combine des mécanismes opératoires et psychologiques. Il est parfois douloureux et toujours incertain. La discussion peut amener à un « second souffle » très positif pour l'association. Il arrive que les équipes se séparent faute d'entente. Comme pour les entreprises, la défaillance humaine constitue un facteur de risque aussi important que la défaillance financière.

Sur un plan pratique, des étapes de confusion collective peuvent exister avec des périodes de doute notamment lors des conflits. Dans le cas de l'équipe entrepreneuriale, il s'agit d'un double doute collectif : un doute sur la stratégie de l'association et un doute sur la capacité du groupe à surmonter les différences. Les associations sont souvent marquées par l'histoire des

---

rapports humains où la contradiction peut être fatale. Il s'agit à la fois d'une force et d'une faiblesse. Il faudrait alors inventer des formes d'accompagnement, un recours à un médiateur, etc. Dans certains cas, lorsque les individus ne partagent plus la vision du projet, la seule solution peut être la séparation. Par exemple, certains intervenants extérieurs, tels que des salariés des chambres régionales de l'économie sociale, peuvent intervenir afin d'aider les membres de l'équipe entrepreneuriale à clarifier les points de vue. Il peut s'agir également de prendre du recul afin de mieux décider de l'orientation du projet.

Un accompagnement est nécessaire pendant ces moments de division pour la survie de l'association. Nous suggérons un accroissement de ces accompagnements. Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), mis en place par la DGEFP<sup>37</sup> et la CDC<sup>38</sup>, et animé par l'AVISE et cofinancé par les collectivités publiques, s'adresse à l'ensemble des structures de l'économie sociale et solidaire. Ce dispositif permet d'accueillir, d'informer et d'orienter les dirigeants associatifs dans la construction de leur projet en mettant en place un plan d'actions et d'accompagnements. Le DLA fournit aussi un support dans la gestion afin par exemple de diversifier les ressources des associations. Ce faisant, le DLA contribue à améliorer les performances et l'efficacité de la structure et donc à implémenter une forme de vision inspirée de l'entrepreneuriat social.

Nous citons l'exemple d'une association du Nord de l'île de la Réunion intervenant auprès de familles en difficulté et qui a bénéficié de plusieurs appuis pour l'optimisation de ses ressources humaines, la formalisation d'un projet associatif et stratégique ainsi que la mise en place d'outils de gestion. D'autres associations que nous avons étudiées ont pu bénéficier d'un accompagnement collectif sur le montage et la conduite de projet, le régime fiscal des associations, etc. D'autres dispositifs plus spécifiques existent comme les MDA<sup>39</sup> qui constituent un maillon de proximité pour l'accueil et l'accompagnement des initiatives solidaires. L'objectif est ici de soutenir, au travers de structures réparties sur tout le territoire, l'émergence de projets au service d'une finalité sociale.

---

<sup>37</sup> Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

<sup>38</sup> Caisse des Dépôts et Consignations

<sup>39</sup> Maison des Associations



---

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

---

ABRIC J.-C. (1994), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF.

ABRIC J.-C. (1994a), « L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique », in Guimelli C., (Ed), *Structures et transformations des représentations sociales*, Paris, Delachaux et Niestlé, p.73-84.

ABRIC J.-C. (1996), « De l'importance des représentations sociales dans les problèmes de l'exclusion sociale » in J.-C. Abric, *Exclusion sociale, insertion et prévention*, Erès, Toulouse.

ALDRICH. H. et MARTINEZ M.A. (2001), « Many are Called but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(4), p.41-56.

ALLARD-POESI F. (1996), *Cartes cognitives: pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain*, 5<sup>ème</sup> Conférence internationale de management stratégique, AIMS, Lille.

ALLARD-POESI F. (1997), *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine.

ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C. et EHLINGER S. (1999), « Analyse de représentations et de discours », in R. Thiétart (ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.449-475.

ALLARD-POESI F. (2003), « Sens collectif et construction collective de sens » in B. Vidaillet (éd.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert, p.91-114.

ALLARD-POESI F. et PERRET V. (2004), « La construction collective du problème dans la recherche – action : difficultés, ressorts et enjeux », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.7, n°4, p.5–36.

---

ALLEN N.J. et MEYER J.P. (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, p.1-18.

ALTER N. (2010), *L'innovation ordinaire*, PUF.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G. et LIVIAN Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil.

ANADON M. (2006), « La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents », *Recherches Qualitatives*, Vol.26, 1, p.5-31.

ANNETTE F. et VALEAU P. (2010), « Les associations traditionnelles et l'entrepreneuriat social », *L'expansion – entrepreneuriat*, 7, p.33-40.

ANSOFF I. (1965), *Corporate strategy*, Mc Graw Hill.

ANZIEU D. et MARTIN J.Y. (1973), *La dynamique des groupes restreints*, PUF.

ARCHAMBAULT E. (1996), *Le secteur sans but lucratif, Associations et fondations en France*, Paris, Economica.

AVARE P. et SPONEM S. (2008), « Le managérialisme et les associations », in Hoarau C. et Laville J.-L. (dir.), *La gouvernance des associations*, ERES, Collection sociologie économique, p.111-129.

AVARE P., EYNAUD P. et SPONEM (2008), « Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations », in Hoarau C. et Laville J.-L. (dir.), *La gouvernance des associations*, ERES, Collection sociologie économique, p.205-p.214.

BARIBEAU C. (2005), « Le journal de bord du chercheur », *Recherches Qualitatives-Hors Série*, n° 2, p.98-114.

---

BASSO O., FAYOLLE A. et BOUCHARD V. (2009), « L'orientation entrepreneuriale, Histoire de la formation d'un concept », *Revue française de gestion*, 5, n°195, p.175-192.

BASTIEN S. (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches Qualitatives*, Vol.27, 1, p.127-140.

BAYAD M., NAFFAKHI H. et SCHMITT C. (2007), « L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial », *Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke, Canada.

BAZIN C. et MALET J. (2012), *Economie sociale : Bilan de l'emploi en 2011, Recherches et solidarités*.

BEAUVOIS J.-L. et JOULE R.-V. (1981), *Psychosociologie de la rationalisation*, Paris, Presses Universitaires de France.

BEAUVOIS J.-L. et JOULE R.-V. (1987), « Une théorie psychosociale : la théorie de l'engagement : Perspectives commerciales », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.4, n°1, p.79-80.

BEAUVOIS J.-L. et JOULE R.-V. (1987a), *honnêtes gens*, Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.

BEAUVOIS J.-L. et JOULE R.-V. (1998), *La soumission librement consentie*, Presses Universitaires de France.

BEN HAFAIËD C. (2006), « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.5, n°2, p.31-54.

BEN-NER A. et VAN HOOMISSEN T., (1991), « Nonprofit Organizations in the Mixed Economy: A Demand and Supply Analysis », in Ben-Ner A. et Gui B. (Eds), *The Nonprofit*



---

*Sector in the Mixed Economy*, Annals of Public and Cooperative Economics, n°4, Vol. 62, Oct-Dec, CIRIEC, De Boeck-Wesmael, Belgium, p. 519-550.

BEN-NER A. et GUI B. (2003), « The theory of nonprofit organizations revisited », in H. Anheier & A. Ben-Ner (eds.), *The study of the nonprofit enterprise*, New York: Kluwer Academic.

BERNARDEAU MOREAU D. (2003), « La professionnalisation dans les organisations associatives, Le cas des dirigeants bénévoles de la fédération française d'équitation », *Gérer et comprendre*, n°73, p.55-75.

BERELSON B. (1952), *Content Analysis in Communication Research*, New York, University Press.

BERNOUX P. (2008), « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », in Hoarau C. et Laville J.-L. (dir.), *La gouvernance des associations*, Collection sociologie économique, p. 53-72.

BION W.R. (1972), *Recherches sur les petits groupes*, Presses Universitaires de France, Paris.

BIONDI Y., CHATELAIN-PONROY S., EYNAUD P. et SPONEM S. (2010), « Quel modèle de gouvernance pour les associations ? », *Politiques et management public*, Vol. 27/1, p.3-7.

BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

BONCLER J. (2002), L'économie solidaire : une nouvelle forme d'entrepreneuriat ?, *Actes du 2<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Bordeaux, 17 et 18 avril 2002.

BONCLER J. et HLADY-RISPAL M. (2003), *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie sociale*, Les éditions de l'ADREG.

BONCLER J. et HLADY-RISPAL M. (2004), « L'entrepreneuriat en milieu solidaire, un phénomène singulier », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 3, n°1, p. 21-32.

BONCLER J. (2006), De l'intérêt de la recherche en management à travailler sur la gouvernance des associations gestionnaires, XV<sup>ème</sup> Conférence internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 juin.

BONCLER J., HLADY-RISPAL M. et VERSTRAETE T. (2006), « Les équipes entrepreneuriales : cadrage théorique et proposition méthodologique », 8<sup>ème</sup> *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME* ».

BONCLER J. et VALEAU P. (2010), *Créer et manager une association loi 1901*, Éditions De Boeck.

BORZAGA C. et DEFOURNY J. (2001), *The emergence of social*, London, Routledge.

BOUCHIKHI H. (1995), « Structuration des organisations et compétitivité : un point de vue constructiviste », in Ingham M., *Management stratégique et compétitivité*, Bruxelles, DeBoeck-Wesmael.

BOUSSARD V. (2008), *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, Paris, Belin.

BRECHET J.P. et DESREMAUX A. (1999), « Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective – Pour une socio-économie des projets productifs », *Cahier de recherche de l'IAE de Nantes*.

BROCKHAUS R.H. (1980), « Risk taking propensity of entrepreneurs », *Academy of Management Journal*, 23, p.509-520.

BROUARD F., LARIVET S. et SAKKA O. (2010), « Entrepreneuriat social et participation citoyenne », *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, Vol.1, n°1, p.46 – 64.

BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat, ESA Université Pierre Mendès, Grenoble.

BRUYAT C. (1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n°101, p.113-125.

BUCHANAN B. (1974), « Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 19(4), p.533-546.

BULL I. et WILLARD G.E. (1993), « Towards a theory of entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, 8, p.183-195.

BURRELL G. et MORGAN G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, London: Heinemann.

BYGRAVE W.D. et HOFER C.W. (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship theory and Practice*, 16(2), p.13-22.

CALLON M. (1988), *La Science et ses réseaux, Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, la Découverte.

CALLON M. et LATOUR B. (1991), *La Science telle qu'elle se fait*, Paris, Ed. La Découverte.

CARROLL A.B. et NASI J. (1997), « Understanding Stakeholder Thinking: Themes for a Finish Conference », *Business Ethics: A European Review*, vol. 6, n°1, p.46-51.

CARSRUD A.L. et BRÄNNBACK M. (2009), *Understanding the Entrepreneurial Mind. Opening the Black Box*, Springer (eds.).

CHANDLER G.N. et JANSEN E. (1992), « The founder's self-assessed competence and venture performance », *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, p. 223-236.

CHAUVIÈRE M. (2007), *Trop de gestion tue le social*, Paris, Ed. La Découverte.

CHEMIN C. et GILBERT P. (2010), « L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative », *Politiques et management public*, Vol.27/1, p.55-78.

CLOUTIER J. (2003), *Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Document d'introduction*, Montréal, CRISES, no ET0314.

COLLINS J.C. et PORRAS J.I. (1996), « Building your company's vision », *Harvard Business Review*, septembre – octobre, p.65-77.

COOPER A.C. et DAILY C.M. (1997), « Entrepreneurial teams », in D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *Entrepreneurship 2000*, Chicago: Upstar Publishing, p.127-150.

COSSETTE P. et AUDET M. (2003), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », dans Cossette P. (éd.) *Cartes cognitives et organisations*, Les Editions de l'ADREG, p.31-60.

COSSETTE P. (2004), *L'organisation, une perspective cognitive*, Editions les Presses de l'Université de Laval, Collection Sciences de l'Administration, Québec.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Edition du Seuil, Paris.

CUNNINGHAM J.B. et LISCHERON J. (1991), « Defining Entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, vol.29, n°1.

DAFT R.D. et WEICK K.E. (1984), « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°2, p.284-295.

DANJOU I. (2002), « L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité », *Revue française de gestion*, n° 138, p.109-126.

- 
- DANJOU I. (2006), « L'entrepreneur, sujet créateur de sens et de réalité » in L. Marco (eds.), *Entreprendre, un projet de vie, le Revenue-Assurance*, L'Harmattan.
- DAVID A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, Conférence de l'AIMS, Mai 1999.
- DAVISTER C. (2006), « La GRH en économie sociale », *Les cahiers de la Chaire Cera*, Vol.1.
- DE BRUYNE P., HERMAN J. et DE SHOUTHEETE (1974), *Dynamique de la recherche en science sociale*, Paris, Presses Universitaire de France.
- DE GAULEJAC V. (2005), *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil.
- DEES G. (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Kauffman Foundation, p.1-5.
- DEFOURNY J. et DEVELTERE P. (1999), *Origine et contours de l'Économie Sociale au Nord et au Sud* in « L'Économie Sociale au Nord et au Sud », Editions de Boeck, 1999, p.25–50.
- DEFOURNY J. (2004), « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et perspectives*, XLIII, 3, p.9-23.
- DEFOURNY J. et SPAEY M. (2004), « Introduction et objectifs de l'étude » in Spaey M. (dir.), *Entrepreneuriat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale*, Etude pour le gouvernement Wallon.
- DEFOURNY J. et NYSSSENS M. (2010), *Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative*, Colloque 2010, ADDES (Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale).

---

DE LA VILLE V.I. (2001), « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversiblement », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.1, p.46.

DEMOUSTIER D. (2001), *L'économie sociale et solidaire*, Syros, Alternatives économiques.

DENIS M. et DUBOIS D. (1976), « La représentation cognitive : quelques modèles récents », *L'année psychologique*, vol. 76, n°2, p. 541-562.

DENZIN N.K. et LINCOLN Y.S. (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Sage.

DERY R. et TOULOUSE J.M. (1995), A la recherche d'une théorie de l'entrepreneurship : l'identification des concepts, *Communication du Congrès International Francophone de la PME*, Paris, vol. 27.

DESLAURIERS J.P. (1991), *Recherche Qualitative*, McGraw-hill.

DOISE W. (1989), « Attitudes et représentations sociales », in Jodelet D., *Les représentations sociales*, Paris, PUF, p.220-238.

DONALDSON T. et PRESTON L.E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences and implications », *Academy of management Review*, vol. 20, n° 1, p.65-91.

DONNELON A., GRAY B. et BOUGON M.G. (1986), « Communication, meaning, and organized action », *Administrative Science Quarterly*, vol.17, p.313-327.

DRAPERI J.-F. (2003), « L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et fonction sociale », *RECMA*, vol. 82, n° 288, p. 48-66.

DRAPERI J.-F. (2010), *L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme*, ACTE 1, févr. 2010.

DRUCKER P. (1990), *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*, Harper Collins Publishers, New York.

---

DRUCKER-GODARD C. (2013), « De l'observation du chercheur à l'accompagnement du dirigeant », *@GRH*, 1, n°6, p.67-89.

DUBOIS D. (1993), « Introduction », in Dubois D., Rabardel P. et Weil-Fassina, (dir.), *Représentations pour l'action*, Octares, Toulouse.

DURKHEIM E. (1991), *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, Le Livre de poche.

EDERLE N. (2002), « Vers une tentative de représentation de l'entreprise autour du concept de vision : une analyse de la littérature », Actes du 10<sup>ème</sup> congrès de l'AIMS, Paris, 5-7 juin.

EHLINGER S. (1998), « Les représentations partagées au sein des organisations : entre mythes et réalités », Actes du 8<sup>ème</sup> congrès de l'AIMS, Louvain-la-Neuve, 27-29 mai.

EISENHARDT K. (1990), « Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making », *California Management Journal*, 2, p.39-54.

EISENHARDT K.M. et SCHOONHOVEN C.B. (1990), « Organisational Growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, p.504-529.

EMERSON R. (2003),  
, in s.) *L'enquête de terrain*  
, MAUSS.

EMIN S. et SCHIEB-BIENFAIT N. (2010), « Ce que l'économie sociale et solidaire fait à l'entrepreneur ou Les défis que l'économie sociale et solidaire pose aux paradigmes dominants de l'entrepreneuriat », Working paper, Lemna.

---

ENJOLRAS B. (1993), « Vers une théorie socio-économique de l'association : l'apport de la théorie des conventions », *Revue des études coopératives, associatives et mutualistes*, n° 48, p.93-106.

ENJOLRAS B. (1995), « Comment expliquer la présence d'organisations à but non lucratif dans une économie de marché ? L'apport de la théorie économique », *Revue Française d'Economie*, Vol.10, n°4, p.37-66.

ENJOLRAS B. (2009), Une approche des organisations non lucratives en termes de structure de gouvernance, EXXIIème Colloque ADDES, 10 mars 2009.

EVERTSON C. et GREEN J. (1986), « Observation as inquiry and method », in M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of Research on Teaching*. 3<sup>rd</sup> ed., New York: Macmillan.

EVOLA R. (2013), *Manuel d'enquête par questionnaire en Sciences sociales expérimentales*, Editions Publibook.

EVARD Y., PRAS B. et ROUX E. (2003), *Market : Etudes et Recherches en marketing*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod.

EYNAUD P. (2006), Le management associatif des technologies de l'information, le cas de l'Association Française contre les Myopathies, Journée de Recherche « Quel management pour les associations ? », 12 janvier 2006.

EYNAUD P. et GUIBERT G. (2012), *La course à la taille dans le secteur associatif des musiques actuelles : de la crise de sens à la proposition alternative d'une plateforme collaborative*, Colloque Addes 2012.

EYNAUD P. et MOUREY D. (2012), « Professionnalisation et identité des associations du secteur social : chronique d'une mort annoncée ? », *Politiques et management public*, vol.29, n°4, p671-693.



---

FAYOLLE A. et VERSTRAETE T. (2005), « Paradigmes et Entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1, p. 33-52.

FAYOLLE A. et FILION L.-J. (2006), *Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils*, Pearson Education.

FAYOLLE A. (2007), *Entrepreneurship and New Value Creation. The Dynamic of the entrepreneurial Process*, Cambridge: Cambridge University Press.

FAYOLLE A. et MATLAY H. (2010), *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, Edward Elgar.

FESTINGER L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston Row Peterson.

FILION L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés, Montréal.

FILION L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Cahier de recherche n° 97.01*, HEC Montréal, 36 p.

FILION L.J. (2000), « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », *Revue Organisations et Territoires*, 9(1), p. 5-16.

FILION L.J. (2008), « Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence », *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels* », 32, vol.14, p.11-43.

FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

FONTAN J.-M., KLEIN J.-L. et LEVESQUE B. (2003), *Reconversion économique et développement local : le rôle de la société civile*, Presse de l'université du Québec.

---

FOWLER A. (2000), « NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? », *Third World Quarterly*, vol. 21, n°4, p. 637-654.

GADREY J. (2004), *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Rapport de recherche pour la DIES et la MIRE, février, 135p.

GAGNON Y.-C. (2005), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, PUQ.

GARTNER W.B. (1988), « Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, 4, p.11-32.

GARTNER W.B. (1990), « What are we talking about when we talk about entrepreneurship? », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n° 1, p. 15-28.

GARTNER W.B. (1993), « Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 3, p. 231-239.

GARTNER W.B., SHAVER K.G., GATEWOOD E. et KATZ J.A. (1994), « Finding the entrepreneur in entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), p.5-10.

GAVARD-PERRET M.L., GOTTELAND D., HAON C. et JOLIBERT A. (2008), *Méthodologie de la recherche*, Pearson.

GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société*, PUF, Paris.

GILBERT P. (1998), *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion science humaine ?*, Economica.

GILL J. (1985), *Factors Affecting the Survival and Growth of the Smaller Company*, Gower.

GIOIA D.A. (1986), « Conclusion: The state of the art in organizational social cognition: a personal view », p.336-356, in H.P. Sims, Jr. et D.A. GIOIA (dir.), *The thinking organization: dynamics of organizational social cognition*, San Francisco : Josey-Bass.

---

GIOIA D.A. et CHITTIPEDDI K. (1991), « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal*, 12, 186, p.433– 448.

GIOIA D.A. et THOMAS J.B. (1996), « Identity, Image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, p. 370-403.

GLASER B. et STRAUSS A. (1967), *The discovery of grounded theory, strategies of qualitative research*, Aldine Publishing Company.

GRAWITZ M. (2001), *Méthode des Sciences Sociales*, Dalloz, 11<sup>ème</sup> édition.

GRENIER C. et LABOREL B. (2011), *Les MDPH, maisons départementales des personnes handicapées : une organisation innovante dans le champ médico-social ?*, ERES.

GRIMES M. (2010), « Strategic sensemaking within funding relationships: The effects of performance measurement on organizational identity in the social sector », *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (4), p.763-783.

GUBA E.G. et LINCOLN Y.S. (1994), « Competing paradigms in Qualitative Research », in Denzin NK et Lincoln SY, *Handbook of Qualitative Research*, Sage.

HANSMANN H. (1980), « The role of nonprofit enterprise », *The Yale Law Journal*, 89, avril, p.835-898.

HANSMANN H. (1987), « *Economic Theories of Nonprofit Organization* », in Powell W.W., *The nonprofit sector, A Research Handbook*, Yale University Press.

HARDIN G. (1968), *The Tragedy of the Commons*, Science.

HERMAN J. (1988), *Les langages de la sociologie*, Presse Universitaire de France.

---

HERNANDEZ E-M. et MARCO L. (2006), «Entrepreneur et décision. De l'intention à l'acte » *Paris, ESKA, coll. « Gestion économique », 200 p.*

HIBBERT S.A., HOGG G. et QUINN T. (2002) « Consumer Response to Social Entrepreneurship : the Case of the Big Issue in Scotland », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (3), p.288-301.

HLADY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Collection Perspectives marketing, De Boeck Université.

HORNADAY J. et ABOUD J. (1971), « Characteristics of successful entrepreneurs », *Personnel Psychology*, 24, p.141-153.

HOULE C.O. (1997), *Governing Boards*, San Francisco, Jossey-Bass.

HUNSICKER J.Q. (1986), « Vision, leadership and Europe's business future », *The McKinsey Quarterly*, printemps, p.22-39.

HUNTZINGER F. et BATAILLE-CHEDOTEL F. (2002), *Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production ?*, 6<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME, Octobre 2002, HEC Montréal.

IBERT J., BAUMARD P., DONADA C. et XUEREB J.-M. (1999), chapitre IX in R.A. Thiétart (Ed.), *Méthodologie de la recherche en gestion*, Nathan.

JANIS I. (1982), *Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston.

JAZIRI R. (2009), « Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat », *Actes du Colloque international « Entrepreneuriat et entreprise : nouveaux enjeux, nouveaux défis »*, Gafsa.

JEHN K.A. (1997), « A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, p.530-557.

---

JODELET D. (1989), *Les représentations sociales*, Paris: PUF.

JOHANNISSON B. (2002), « Entrepreneurship as a Collective Phenomenon », *Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE)*, Växjö University.

JOHANNISSON B. (2003), « La modernisation des districts industriels : rajeunissement ou colonisation managériale ? », *Revue internationale PME*, vol. 16, n° 1, p. 11-41.

JOHNSON S. (2000) *Literature Review on Social Entrepreneurship*, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta.

JONES T.M. et WICKS A.C. (1999), « Convergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, p.206-221.

KAMM J., SHUMAN J., SEEGER J. et NURICK A. (1990), « Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 14(4), p.7-17.

KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1992), « The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, janvier-février, p.71-79.

KATZENBACH J.R. (1997), « The myth of the top management team », *Harvard Business Review*, Vol.75, p.82-91.

KIRZNER I.M. (1973), *Competition and entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.

KIRZNER I.M. (1979), *Perception, opportunity, and profit*, Chicago: University of Chicago Press.

KOENIG G. (1996), *Management stratégique, paradoxes, interactions & apprentissages*, Nathan.

KORSGAARD M.A., SCHWEIGER D.M. et SAPIENZA H.J. (1995), « Building commitment, attachment, and trust in strategic decision making teams: the role of procedural justice », *Academy of Management Journal*, Vol.38, n°1, p.60-84.

KUHN T. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press.

LAHLOU S. (1995), *Penser Manger, Les représentations sociales de l'alimentation*, Thèse de Psychologie sociale, sous la direction de Serge Moscovici.

LANDRY S. (2007), *Travail, Affection et Pouvoir dans les groupes restreints*, PUQ.

LAROCHE H. et NIOCHE J.P (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°99, Juin, Juillet, Aout, p.64-78.

LAURIOL J. (1998), « La stratégie comme principe d'action. », Actes de la conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Louvain, 21 pages.

LAURIOL J. (1998a), *La décision stratégique en action : une perspective socio-cognitive : concepts et études de cas*, Editions L'Harmattan.

LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R. (1997), *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, Sociologie économique, Desclée de Brouwer.

LAVILLE J.-L. et NYSENS M. (2001), « Toward a Theoretical Approach » in *The Emergence of Social Enterprise*, Borzaga C et Defourny J. (eds), Londres : Routledge, p-312-332.

LAVILLE J.-L. (2002), « L'association comme lien social », *Connexions*, n°77, p. 43-54.

LAVILLE J.-L. (2003), « A New European Socioeconomic Perspective », *Review of Social Economy*, Vol. LXI, p.389-405.

---

LAVILLE J.-L. et HOARAU C. (2008), *La Gouvernance des associations*, Sociologie économique, Toulouse, ERES.

LAVILLE J.-L. et GLEMAIN P. (2010), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Coll. solidarité et société, Desclée de Brouwer.

LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R. (2013), *L'association, Sociologie et économie*, Pluriel.

LAVIOLETTE E.M. et LOUE C. (2006), Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel, 8<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), Fribourg, 24-27 Octobre.

L'ECUYER R. (1990), *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu, Méthode GPS et Concept de Soi*, Presse de L'Université du Québec.

LE MOIGNE J.-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF.

LENCLUD G. (1988), La perspective fonctionnaliste, in P. Descola, G. Lenclud, C. Severi et A.-C. Taylor, *Les idées en anthropologie*, Paris, Armand Colin.

LESCA N. (2002), *Construction du sens : Le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce*, Thèse en Sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Centre de Recherche Appliquée à la Gestion (CERAG).

LEVESQUE B. (2001), « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres », Communication présentée au Colloque du CQRS au Congrès de l'ACFAS sous le thème : « Le développement social au rythme de l'innovation ».

LEVESQUE B. (2002), « Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre ensemble », Communication présentée au forum : « L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment », organisé par le centre local de développement des Moulins et par Emploi-Québec.

---

LITZINGER W.D. (1965), « The motel entrepreneur and the motel manager, *Academy of Management Journal*, 8, p.268-281.

LOCKE E.A., LATHAM G.P., SMITH K. J. et WOOD R.E. (1990), *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Prentice Hall College Div.

LOUART P. (1991), *Gestion des ressources humaines*, Editions Eyrolles, Paris.

LOUART P. (1995), *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Éditions Liaisons, Paris.

LOUIS M.R. (1980), « Surprise and sensemaking: What new-comers experience in entering unfamiliar organizational setting », *Administrative Science Quarterly*, 25, p.226-51.

LOW M.B. et MAC MILLAN I.C. (1988), « Entrepreneurship : Past research and future challenges », *Journal of Management*, 14 (2), p.139-161.

LOW M.B. (2001), « The adolescence of entrepreneurship: specification of purpose », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, n°4, p.17-26.

LIPIETZ A. (2000), *Rapport final sur l'entreprise à but social et le tiers-secteur relatif à la lettre de mission du 17 septembre 1998*.

MAIR J. et MARTI I. (2004), « Social entrepreneurship: what are we talking about? A framework for future research », Working Paper, IESE Business School – University of Navarra, p. 1-14.

MALO M.-C. (2001a), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 1<sup>ère</sup> partie : l'entrepreneur et son environnement », *RECMA*, n°281, p.84-95.

MALO M.-C. (2001b), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 1<sup>ère</sup> partie : l'entreprise », *RECMA*, n°282, p.84-94.



- 
- MANOURY L. (2001), « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale : la société coopérative d'intérêt collectif », *RECMA*, n°281, p.108-134.
- MARCHAL E. (1992), « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue Française de Sociologie*, 33(3), Juillet-Septembre, p.365-390.
- MARCHESNAY M. (1991), « De la théorisation en sciences de gestion », *Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, n°17, p.195-209.
- MARCHESNAY M. et JULIEN P.-A. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, Paris.
- MARCHESNAY M. (2008), « Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 21, n° 2, 2008, p. 145-168.
- MARTINEAU S. (2005), « L'instrumentation dans la collecte des données, l'observation en situation ; enjeux, possibilité et limites », *Recherches Qualitatives*, Hors-Série, n°2, p.5-17.
- MARTINET A.C. (1983), *Stratégie*, Vuibert.
- MARTINET A.C. (1987), *Pour une théorie des formes stratégiques, réflexions épistémologiques naïves*, Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion, Université Jean-Moulin, Lyon III, ESC Lyon, n°9.
- MARTINET A.C. (1990), *Épistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica (coord.).
- MAYAUX F. (1999), « Typologie des conseils d'administration d'associations », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 272, p.45-57.
- MEIER O. et SCHIER G. (2008), « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », *Revue management et avenir*, 2008/6, n° 20, p. 179-198.

---

MERTENS S. (2010), *La gestion des entreprises sociales*, Edipro.

MERTENS S. et MAREE M. (2013), *Social return on investment (SROI)*, 4<sup>th</sup> EMES.

MESSEGHEM K. (2006), « L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne », actes du colloque international sur « *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales* », 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.

MILES M.B., HUBERMAN A.M. et HLADY-RISPAL M. (2003), *Analyse des données qualitatives, Méthodes en sciences humaines*, De Boeck Université.

MINTZBERG H. (1983), *The nature of managerial work*, Harper and Row, New-York Press.

MINTZBERG H. et WATERS J. (1985), « Of Strategies, Deliberate & Emergent », *Strategic Management Journal*, vol.6.

MINTZBERG H. (1994), « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* », Dunod.

MINTZBERG H., AHLSTRAND B. et LAMPEL J. (1998), « Strategic Safari », Harper Rows, traduction française, « Safari en pays Stratégie », Village Mondial (1998).

MITTON D.G. (1989), « The complete entrepreneur », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.13, n°3, p. 9-19.

MOISDON J.C. (1997), *Du Mode d'Existence des Outils de Gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arslan, Paris.

MOREAU R. (2005), « Les raisons de l'entrepreneuriat collectif : le cas des équipes créatrices d'entreprise des nouvelles technologies », *Gestion 2000*, Mai – Juin, n°3, p.123-142.

---

MOREAU R. (2006), « La formation des équipes d'entrepreneurs », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.5, n°2, p.55-68.

MOSCOVICI S. (1976), *La psychanalyse. Son image et son public*, Paris: Presses Universitaires de France, 2<sup>ème</sup> édition.

MOWDAY R.T., PORTER L.W. et STEERS R.M. (1982), *Employee-organization: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New-York, Academic Press.

MUCCHIELLI A. (1996), « Méthodologie d'une recherche qualitative », in A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives*, Paris, Armand Colin.

MUCCHIELLI A. (1998), « Pour une pédagogie de la recherche clinique en soins infirmiers », *Recherche en soins infirmiers*, n° 55, p.54-64.

MUCCHIELLI R. (1974), *L'analyse de contenu des documents et des communications*, Edition ESF.

MUCCHIELLI R. (1979), *L'analyse de contenu des documents et des communications*, Edition ESF, 3<sup>ème</sup> édition.

MUCCHIELLI R. (2002), *Le travail en équipe : Clés pour une meilleure efficacité collective*, ESF, Issy-les-Moulineaux.

MURRAY A. (1989), « Top management group heterogeneity and firm performance », *Strategic Management Journal*, n°10, p.125-141.

NAFFAKHI H. (2008), *Equipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain*, Thèse en sciences de gestion.

NAFFAKHI H. et BAYAD M. (2008), « Les équipes entrepreneuriales, une opportunité pour la réussite du projet entrepreneurial », in Schmitt C., (Coord), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'université du Québec, Québec, p.123-139.

NANUS B. (1992), *Visionary leadership: creating a compelling sense of Direction for your organization*, San Francisco : Jossey- Bass.

NELSON R. et KRASHINSKY M., (1973), *Two Major Issues of Public Policy: Public Policy and Organizations of Supply*, in «Public Subsidy for Day Care of Young Children», edited by Richard Nelson and Dennis Young, Lexington, Mass: D.C. Health & Co.

NELSON R. (1977). *The Moon and The Ghetto: An Essay on Public Policy Analysis*, New York, W.W. Norton & Co.

NOGUES H. (2003), « Économie sociale et solidaire, quelques réflexions à propos de l'utilité sociale ... », *RECMA*, n°290, p.27-40.

NYSSSENS M. (1998), *Raisons d'être des associations et théorie économique*, Discussion Paper n°9811, IRES, UCL.

OSTROM E. (2010), *La gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Ed. De Boeck.

ORTMANN A. et SCHLESINGER M. (2003), Trust, repute, and the role of the nonprofit enterprise, in H. Anheier & A. Ben-Ner (eds.), *The study of the nonprofit enterprise*, New York: Kluwer Academic.

PACHE M.C. et SANTOS F. (2010), « When the worlds collide », *Academy of Management Review*, 35(3), p.455-477.

PAILLE P. (1994), « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique*, n°23, p.147-181.

PAILLE P. et MUCCHIELI A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.

---

PAILLE P. et MUCCHIELI A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Paris.

PARODI M., ROUSTANG G., MICHEAU J., GARNIER L., MANOURY L., et ANAYA C. (2002), *L'utilité sociale dans dix champs d'activité de l'économie solidaire en Provence-Alpes-Côte d'Azur*, Collège coopératif-Tremplin, Aix-en-Provence, rapport de recherche final, programme de recherche-action DIES-Mire, p. 77.

PATUREL R. (2005), « Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques entrepreneuriales », 4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, actes.

PATUREL R. (2006), « Essai d'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques et des paradigmes de l'entrepreneuriat », *Revue Marocaine de commerce et de Gestion*, n° 2, p. 75-89.

PATUREL R. (2007), « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Volume XIII, n° 31, p. 27-43.

PEREDO A.M. et MCLEAN M. (2006), « Social entrepreneurial: A critical review of the concept », *Journal of World Business*, vol.41, n°1, p.56-65.

PERETZ H. (1998), *Le processus de l'observation*, P.U.F.

PIAGET J. (1967), *Biologie et connaissance: Essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs*, Gallimard, Paris.

PIAGET J. (1968), *Le structuralisme*, Que sais-je, P.U.F.

PIAGET J. (1971), « Inconscient affectif et inconscient cognitif », *Raison Présente*, n° 19, Editions Rationalistes.

---

POLANYI K. (1944), *La grande transformation*, éd. Gallimard (1983) pour l'édition française.

POURTOIS J.-P. et DESMET H. (2007), *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Editions Mardaga, 3<sup>ème</sup> édition.

QUEINNEC E. (2003), « L'ambivalence être/objet des organisations humanitaires : un objet de recherche pour les sciences de gestion », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 177/3, p. 557-580.

QUEINNEC E. et IGALENS J. (2004), *Les ONG et le Management*, Vuibert, Vital Roux, Paris.

QUEINNEC E. (2007), « La croissance des ONG humanitaires, Une innovation devenue institution », *Revue française de gestion*, 8, n° 177, p. 83-94.

REICH R.B. (1987), « Entrepreneurship reconsidered: the team as hero », *Harvard Business Review*, May-June, p.77-83.

REID W. et KARAMBAYYA R. (2009), « Impact of dual executive leadership dynamics in creative », *Human Relations*, vol.62, n°7, p.1073-1112.

REYNAUD J.D. (1997), *Les règles du jeu, Action collective et régulation sociale*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Armand Colin.

RICHEZ-BATTESTI N. et MALO M.-C. (2013), « ESS et Mutations organisationnelles », *RECMA*, n°325, p.36-47.

RIVAL M. (2008), « Associations et entrepreneuriat institutionnel », in Hoarau C. et Laville J.-L. (dir.), *La gouvernance des associations*, Collection sociologie économique, p. 215-226.

---

ROGAN J., SANDBERG W. et SCHWEIGER D. (1986), « Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, Devil's advocacy and consensus », *Academy of Management Journal*, Vol. 29, p.51-71.

ROBERTS D. et WOODS C. (2005), « Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship », *University of Auckland Business Review*, Automne, p. 45-51.

ROGERS C.R. (1942), *Counseling and psychotherapy; newer concepts in practice*.

ROGERS C.R. (1957), « The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, n°21, p. 95-103.

ROGERS C.R. (1966), *Le développement de la personne*, Paris Dunod.

ROKEACH M. (1973), *The nature of human values*, New York, Free Press.

ROUSSELIERE D. (2003), Les critères d'appartenance à l'économie sociale et solidaire, Communication au colloque « l'économie sociale en Région Rhône Alpes ».

ROUSSELIERE D., CASSIER B. et CLERC J.-M. (2003), L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire, Recherche réalisée pour la Préfecture de Région Rhône-Alpes dans le cadre du programme de Recherche – Action DIES-MIRE, sous la direction de Danièle Demoustier.

ROUSSELIERE D. (2004), Problèmes et pratiques de la démocratie économique, Evolution historique des règles « démocratiques » au sein des organisations d'économie sociale et solidaire, Quatrièmes rencontres Interuniversitaires d'Economie Sociale et Solidaire, CNAM, 14 avril.

ROUSSEAU F. (2001), « L'éducation populaire : entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens », *RECMA*, n°279, p.11-25.

---

ROUSSEAU F. (2002), « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives », RECMA, n°286, p.62-70.

SALAMON L.M. (1987), « Of market failure, voluntary failure and third party of government relations in the modern welfare state », *Journal of Voluntary Action Research*, Vol. 16, n°2, p. 39-49.

SALAMON L.M. et ANHEIER H. (1994), *The Emerging Sector*, The Johns Hopkins University.

SAMUELSON P.A. (1954), « The Pure Theory of Public Expenditure », *The Review of Economics and Statistics*, vol.36, n°4, p.387-389.

SCHIEB-BIENFAIT N., CHARLES PAUVERS B. et URBAIN C. (2009), « Emergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale : acteurs, projets et logiques d'action, *Innovation – Cahiers d'économie de l'innovation*, Vol. 2, p-13-19.

SCHMITT C. (2008), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec.

SCHMITT C., NAFFAKHI H. et BOUGHATTAS-ZRIG Y. (2008), « La création de connaissances au niveau des équipes entrepreneuriales », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.5, n°1, p.23-38.

SCHMITT C., GALLAIS M. et BOURGUIBA M. (2008a), « Aider l'entrepreneur à concevoir une vision : besoins des entrepreneurs et proposition d'une démarche », in SCHMITT C. (dir), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, Collection Entrepreneuriat et PME, p. 175-192.

SCHMITT C., HUSSON J., BOUSLIKHANE A. et MAJDOULINE I. (2009), *La nécessité d'aider les entrepreneurs à concevoir leur vision : proposition d'une méthode*, Colloque ESC Troyes, 1 et 2 octobre 2009.



---

SCHOONHOVEN C. et ROMANELLI E. (2001), *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, Stanford: University Press.

SCHUMPETER J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, New York, Oxford University Press.

SCHUMPETER J.A. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz.

SCHUMPETER J.A. (1939), *Business Cycles*, vol.1, New York, Mc Graw-Hill.

SHANE S. et VENKATARAMAN S. (2000), « The promise of Entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, 25(1), p.217-226.

SIBILLE H. (2008), *Economie sociale à l'entrepreneuriat*, Intervention devant Mme Lagarde, Ministre de l'économie, lors du Conseil Supérieur de l'Economie Sociale du 18/03/2008, <http://alternatives-economiques.fr/blogs/sibille>.

SIBILLE H. (2010), « Entrepreneurs sociaux : réponse à J-F Draperi », Blog d'*Alternatives Economiques*.

SIMON H.A. (1947), *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, MacMillan.

SIMON H.A. (1980), *Le nouveau management : la décision par les ordinateurs*, Paris, Economica.

SIMON H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, Paris, Economica.

SIMS H. et GIOIA D.A. (1986), *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.

---

SMITH K.G., SMITH K.A., OLIAN J., SIMS H., O'BANNON D. et SCULLY J. (1994), « Top management team demography and process: the role of social integration and communication », *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, p.412-438

SMITH K.G., GANNON M.J., GRIMM C. et MITCHELL T.R. (1988), « Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firm », *Journal of Business Venturing*, 3(3).

ST-ARNAUD Y. (1989), *Les petits groupes, Participation et communication*, Les Presses de L'université de Montréal, Les Editions du CIM.

STEVENSON H. et GUMPERT D. (1985), « The heart of entrepreneurship », *Harvard Business Review*, Vol.3, 2, p.85-94.

TCHERNONOG V. (2000), Logiques associatives et financement du secteur associatif, Eléments de cadrage, Rapport de fin de contrat pour la MIRE (Mission recherche-expérimentation du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité), Matisse – CNRS.

TCHERNONOG V. (2007), *Les associations en France, Poids, Profils et évolutions*, CNRS, Centre d'Economie de la Sorbonne.

TCHERNONOG V. (2011), « Associations : un paysage en mutation », *Constructif*, p.31-35, n°30.

TEAL E. et HOFER C. (2003), « The Determinants of New Venture Success: Strategy, Industry Structure, and the Founding Entrepreneurial Team », *The Journal of Private Equity*, Fall, p.38-51.

THEVENOT L. (1989), « Economie et politique de l'entreprise; économies de l'efficacité et de la confiance » in L. Boltanski, L. Thévenot, (eds), *Justesse et justice dans le travail*, Cahiers de Centre d'Etudes de l'Emploi, PUF, p.135-207.

---

THEVENOT L. (1996), « Justification et Compromis », in Canto-Sperber, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Paris, PUF, p.789-794.

THIETART R.A. (1986), *La stratégie d'entreprise*, Paris : McGraw-Hill. Coll. Stratégie et management, 2<sup>ème</sup> édition.

THIETART R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

TIMMONS J.A. (1994), *New venture creation*, Irwin, McGraw-Hill.

THOMAS A.B. (1988), « Does leadership make a difference to organizational performance ? », *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, p.388-400.

TREGOE B.B. et ZIMMERMAN J.W. (1979), « Strategic thinking: key to corporate survival », *Management Review*, 68, p.8-14.

TREGOE B.B., ZIMMERMAN R.A., SMITH P.M. et TOBIA P.M. (1989), *Vision in Action*, New York, Simon & Schuster.

VALEAU P. (1996), « Performance des associations Loi de 1901 et enjeux en termes d'implications », Acte du Congrès de l'ARH.

VALEAU P. (1997), *La gestion des volontaires dans les associations humanitaires, Un passage par les contingences de l'implication*, Thèse de doctorat, IAE de Lille.

VALEAU P. (1999), « L'autonomie conditionnelle : pratiques et gestion symbolique du pouvoir dans les associations », *Gestion 2000*, bimestriel 2, mars-avril, p.83-94.

VALEAU P. (2001), « Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneuriat, des exemples de la Zone Océan Indien », *Management international*, Vol.6, n°1, p.33-41.

VALEAU P. (2003), « Différentes manières de gérer les associations », *Revue Française de Gestion*, Vol.5, p.9-22.

VALEAU P. (2004), *Gérer l'implication dans le respect des différences*, Habilitation à Diriger les Recherches.

VALEAU P., CIMPER P. et FILION L.-J. (2004), « Entrepreneuriat et organisations à but non lucratif (OBNL) », *Cahier de recherche n°2004-10*, HEC Montréal.

VALEAU P. (2007), « L'engagement des entrepreneurs, des doutes au second souffle », *Revue internationale PME*, n°1, Vol.20, p.121-154.

VALEAU P. et SHARMA P. (2010), « Social responsibility in nonprofit organizations », *Social responsibility, entrepreneurship and common good*, ESC Rennes.

VALEAU P. et BONCLER J. (2012), « Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle », *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, n°3, p.17-35.

VALEAU P. et GARDODY J. (2013), « Les processus de construction de connaissances praticables », AGRH Paris.

VALEAU P., PARAK H. et LOUART P. (2013), « *Les équipes associatives entre rationalité en valeur et entrepreneuriat social* », *RECMA*, n°330, p.89-106.

VAN MAANEN J. et SCHEIN E.H. (1979), « Toward a theory of organizational socialization », in B. Staw et L. Cummings (Eds), *Research in Organizational behavior*, Greenwich, CT : JAI Press, p.209-64.

VARELA F.J. (1989), *Invitation aux sciences cognitives*, Paris, Editions du Seuil.

VEDELAGO F., VALEAU P. et QUEINNEC E. (2004), *Les conflits de valeurs au sein des ONG et des associations de solidarité : portée et signification pour le management*, Chapitre 5, p.129-163, in QUEINNEC E. et IGALENS J., « Les organisations non gouvernementales et le management », Vuibert.

---

VENKATARAMAN S. (1997), « The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research », *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Katz J.A. et Brockhaus R.H. (eds.), vol. 3, p. 119-138.

VERSTRAETE T. (1999), *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, l'Harmattan, Collection Economie et Innovation.

VERSTRAETE T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'ADREG.

VERSTRAETE T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat :  $PHE = f [(C \times P \times S) \subset (E \times O)]$* , Les éditions de l'ADREG.

VERSTRAETE T. et FAYOLLE A. (2004), « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat », *C.I.F.E.P.M.E.*, Montpellier.

VERSTRAETE T. et SAPORTA B. (2006), *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG.

VIDAILLET B. (2003), *Le sens de l'action*, Institut Vital Roux, Paris, Vuibert.

VIENNEY C. (1994), *L'économie sociale*, Paris, La découverte.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et Recherche en gestion*, Economica.

WACHEUX F. et ROUSSEL P. (2005), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherches en sciences humaines et sociales*, De Boeck.

WALLACE S.L. (1999), « Social Entrepreneurship: the Role of Social Purpose Enterprises in Facilitating Community Economic Development », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4 (2), p.153-175.

---

WALSH J.P. (1995), « Managerial and Organizational Cognition: Notes from a trip down memory lane », *Organization Science*, Vol.1, n°3, p.280-321

WATZLAWICK P., BEAVIN J.H. et JACKSON D.D. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Edition du Seuil.

WATZLAWICK P., WEAKLAND J. et FISCH R. (1975), *Changement, paradoxes et psychothérapie*, Ed. du Seuil, Point Essais.

WEBER M. (1971), *Économie et société*, Paris, Plon.

WEICK K.E. (1969), *The social psychology of organizing*, Random House.

WEICK K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Random House, 2<sup>ème</sup> édition.

WEICK K.E. (1989), « Theory Construction as Disciplined Imagination », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p.516-531.

WEICK K.E. (1990), « The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster », *Journal of Management*, vol.16, n°3, p.571-593.

WEICK K.E. (1993), « The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, p.628-652.

WEICK K.E. et MEADER D.K. (1993), Sensemaking and Group Support Systems, in L.M. Jessup et J.S. Valacich (eds.), *Group Support Systems: new perspectives*, London : McMillan, p.230-252.

WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

WEICK K.E. (2001), *Making sense of the organization*, Oxford: Blackwell.

WEISBROD B.A. (1975), Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy, E. Phelps, ed., *Altruism, Morality, and Economic Theory*, Russell Sage Foundation, New York, p. 171-195.

WEISBROD B.A. (1977), *The Voluntary Non-profit Sector*, D.C. Health.

YIN R.K. (1989), *Case Study Research - Design and methods*, Sage.

YOUNG D.R. (1983), *If not for Profit, for What?*, Lexington Mass., Toronto, Lexington Books.

ZHARA S.A., GEDAJLOVIC E., NEUBAUM D.O. et SHULMAN J.M. (2008), «Social Entrepreneurship: Domain, Contributions and Ethical Dilemmas», *University of Minnesota Conference on Ethics and Entrepreneurship*, 45p.

---

### **Etudes et rapports**

*Bilan de la vie associative 2004- 2007*, CNVA (Conseil National de la Vie Associative), 2007, La Documentation Française, Paris.

Diagnostic de la vie associative dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville de Saint Denis, Patrick Valéau et Yann Geoffroy, Février 2006.

Les cahiers du Monde, « Associations », supplément de l'édition daté du 29 novembre 2007.

Les cahiers du Monde, « Associations », supplément de l'édition daté du 17 décembre 2009.

*La France associative en mouvement*, Centre de recherche et d'études sur la philanthropie (CERPHI), Cinquième édition, Octobre 2007.

*Le paysage associatif français*, Bulletin de statistiques et d'études du ministère de la santé, de la jeunesse et des sports, sous la direction de Viviane Tchernonog, de Patrick Thiéry et Amandine Hubert, Novembre 2007.

### **Site Internet**

Chambre Régionale d'Economie Sociale de la Réunion (CRES) : <http://www.cres-reunion.com>

Conseil National de la Vie Associative (CNVA) : <http://www.vie-publique.fr>

Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative : <http://www.jeunesse-sports.gouv.fr>

Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA) : [www.recma.org](http://www.recma.org)



# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>12</b>
0.1    PROBLEMATIQUE ET CONCEPTS .....	15
0.2    DES POSITIONS EPISTEMOLOGIQUES A L'OPERATIONNALISATION DE LA RECHERCHE.....	23
0.3    STRUCTURE DE L'EXPOSE .....	24
<b>PARTIE 1 : DEFINITION DES CADRES DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>28</b>
<b>CHAPITRE 1 : LES ASSOCIATIONS.....</b>	<b>32</b>
1.1    APPROCHE ECONOMIQUE.....	35
1.1.1 <i>Théories de la demande.....</i>	<i>38</i>
1.1.2 <i>Théorie de l'offre – Approche en terme d'échec philanthropique.....</i>	<i>40</i>
1.1.3 <i>Une première approche de la gestion des associations .....</i>	<i>43</i>
1.2    APPROCHE SOCIALE.....	46
1.2.1 <i>Critiques de l'approche économique de la gestion.....</i>	<i>47</i>
1.2.2 <i>Des registres de performance différents.....</i>	<i>49</i>
1.2.3 <i>Une approche sociologique de la gestion.....</i>	<i>52</i>
1.3    DE LA GOUVERNANCE A L'APPROCHE GESTIONNAIRE.....	55
1.3.1 <i>Approche collectiviste et conventionnaliste des associations.....</i>	<i>57</i>
1.3.1.1 <i>Théorie des biens communs .....</i>	<i>57</i>
1.3.1.2 <i>Théorie des conventions.....</i>	<i>59</i>
1.3.2 <i>Approche partenariale de la gouvernance.....</i>	<i>64</i>
1.3.3 <i>Approche gestionnaire des associations.....</i>	<i>68</i>
CONCLUSION.....	72
<b>CHAPITRE 2 : DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL A L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF.....</b>	<b>74</b>
2.1    L'ENTREPRENEURIAT.....	78
2.1.1 <i>Les paradigmes entrepreneuriaux .....</i>	<i>80</i>
2.1.2 <i>L'entrepreneur.....</i>	<i>83</i>
2.1.3 <i>Rôle de la vision dans le cadre entrepreneurial.....</i>	<i>88</i>
2.2    ENTREPRENEURIAT SOCIAL .....	91

2.2.1	<i>Des définitions de l'entrepreneuriat social</i> .....	92
2.2.2	<i>Critiques de l'entrepreneuriat social</i> .....	99
2.2.3	<i>Participation de l'entrepreneuriat social à la construction de l'identité de l'association</i> 102	
2.3	ENTREPRENEURIAT COLLECTIF.....	106
2.3.1	<i>Définitions de l'équipe entrepreneuriale</i> .....	107
2.3.2	<i>Définitions de l'entrepreneuriat collectif</i> .....	111
2.3.3	<i>Vers l'émergence de formes d'entrepreneuriat collectif au sein des associations</i> .....	119
	CONCLUSION.....	124
 <b>CHAPITRE 3 : APPROCHE PSYCHOSOCIOLOGIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT EN ASSOCIATION..... 126</b>		
3.1	DEFINITIONS DES REPRESENTATIONS.....	129
3.1.1	<i>Dimensions cognitives de la représentation</i> .....	130
3.1.2	<i>Epistémologie des représentations</i> .....	132
3.1.3	<i>Représentations sociales et collectives au sein des associations</i> .....	136
3.2	DE LA REPRESENTATION A L'ACTION ET DE L'ACTION A LA REPRESENTATION.....	140
3.2.1	<i>Des représentations à l'action</i> .....	141
3.2.2	<i>De l'action aux représentations</i> .....	143
3.3	"ORGANIZING" : LA CONSTRUCTION COLLECTIVE DU SENS.....	147
3.3.1	<i>Présentation du concept de construction du sens</i> .....	148
3.3.2	<i>Modèle de l'organizing</i> .....	152
3.3.3	<i>Enactment et rétention</i> .....	155
	CONCLUSION.....	160
 <b>CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE ..... 164</b>		
4.1	FONDEMENTS EPISTEMOLOGIQUES DE L'ANALYSE QUALITATIVE .....	167
4.1.1	<i>Présentation des pôles de recherche</i> .....	169
4.1.1.1	<i>Pôle épistémologique</i> .....	169
4.1.1.2	<i>Pôle théorique</i> .....	170
4.1.1.3	<i>Pôle technique</i> .....	171
4.1.2	<i>Démarche de la recherche</i> .....	172
4.2	UNE PREMIERE PHASE D'ANALYSE QUALITATIVE : LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS .....	176
4.2.1	<i>Les entretiens semi-directifs</i> .....	177
4.2.2	<i>Recueil des données</i> .....	181
4.2.2.1	<i>Description de l'échantillon et déroulement de l'entretien</i> .....	181
4.2.2.2	<i>Présentation de la grille d'entretien</i> .....	184
4.2.3	<i>Traitement et analyse des résultats</i> .....	187

4.2.3.1	Interprétation des résultats .....	188
4.2.3.2	Apport des logiciels d'analyse qualitative .....	191
4.2.3.3	Qualité des méthodes d'analyse .....	192
4.3	UNE DEUXIEME PHASE D'ANALYSE QUALITATIVE : L'ETUDE DE CAS .....	195
4.3.1	<i>L'étude de cas</i> .....	196
4.3.2	<i>Observations sur le terrain</i> .....	200
4.3.3	<i>Analyse documentaire</i> .....	203
	CONCLUSION .....	205
<b>PARTIE 2 : PRESENTATION DES RESULTATS .....</b>		<b>208</b>
<b>CHAPITRE 5 : PREMIERE PHASE DE TERRAIN – LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS .....</b>		<b>212</b>
5.1	DYNAMIQUE DE L'EQUIPE ENTREPRENEURIALE .....	215
5.1.1	<i>Composition des équipes entrepreneuriales dans les associations</i> .....	216
5.1.2	<i>Les contenus de la vision et les performances perçues</i> .....	221
5.2	PARTAGE ET DIVISION DES EQUIPES ENTREPRENEURIALE AUTOUR DE LA VISION .....	232
5.2.1	<i>Partage de la vision et conflits</i> .....	233
5.2.2	<i>Conséquences du partage et des conflits autour de la vision sur les performances</i> .....	236
5.3	INTERACTIONS ENTRE LA VISION ET L'ACTION .....	246
5.3.1	<i>Un attachement aux valeurs associatives</i> .....	247
5.3.2	<i>Capacité à la discussion et construction d'une vision</i> .....	250
	CONCLUSION .....	258
<b>CHAPITRE 6 : DEUXIEME PHASE DE TERRAIN – L'ETUDE DE CAS.....</b>		<b>260</b>
6.1	CONTEXTE ECONOMIQUE ET PRESENTATION DE L'ASSOCIATION .....	262
6.2	LES EVOLUTIONS DE L'ASSOCIATION EN TERMES D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL .....	265
6.3	LA CONSTRUCTION D'UNE VISION PARTAGEE.....	276
	CONCLUSION .....	285
<b>CHAPITRE 7 : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....</b>		<b>287</b>
7.1	DISCUSSION ET MODELISATION .....	289
7.1.1	<i>Introduction de l'entrepreneuriat social dans les associations</i> .....	290
7.1.2	<i>Pour une vision partagée de l'entrepreneuriat social : de la sélection des équipes à la capacité à la discussion</i> .....	294
7.1.3	<i>Une mise en acte de la vision</i> .....	297
7.2	MODELE DE LA RECHERCHE .....	300
7.3	RECOMMANDATIONS .....	309
7.3.1	<i>Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale associative</i> .....	310
7.3.2	<i>Une logique de professionnalisation</i> .....	315

---

7.3.3 <i>Des limites à l'entrepreneuriat social</i> .....	319
CONCLUSION.....	324
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>326</b>
8.1 APPORTS DE LA RECHERCHE.....	328
8.1.1 <i>Les apports théoriques</i> .....	329
8.1.2 <i>Les apports managériaux</i> .....	331
8.2 LIMITES DE LA RECHERCHE.....	333
8.2.1 <i>Limites théoriques</i> .....	334
8.2.2 <i>Limites méthodologiques</i> .....	335
8.3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	336
8.3.1 <i>Prolongement théorique</i> .....	336
8.3.2 <i>Prolongement méthodologique</i> .....	337
8.3.3 <i>Prolongement opérationnel</i> .....	337
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>340</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>376</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>380</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>381</b>

## Liste des Figures

Figure 1 : Questions de recherche .....	22
Figure 2 : Design de la recherche .....	26
Figure 3 : Des champs théoriques hétérogènes .....	30
Figure 4 : Les théories de la demande et le triangle institutionnel.....	43
Figure 5 : Une gouvernance de parties prenantes hétérogènes .....	66
Figure 6 : Positionnement de l'entrepreneuriat collectif.....	122
Figure 7 : Modèle de l'organizing.....	154
Figure 8 : L'apprentissage dans l'organisation vu comme un système d'interprétation.....	156
Figure 9 : Lien entre construction du sens et action.....	157
Figure 10 : Passage des valeurs en action .....	249
Figure 11 : Processus de la division à la construction d'une vision partagée .....	301
Figure 12 : Des risques lors de la mise en acte opérationnelle .....	304
Figure 13 : Mécanisme de la gestion de la communication .....	306
Figure 14 : Des ajustements permanents entre les représentations et la réalité .....	307
Figure 15 : Trois niveaux d'ajustements .....	314
Figure 16 : Des équilibres à trouver .....	321
Figure 17 : Des allers retours entre l'association et l'équipe entrepreneuriale .....	325

## Liste des Tableaux

Tableau 1 : Différentes visions de l'association.....	51
Tableau 2 : Logiques d'actions spécifiques dans le secteur à but non lucratif .....	63
Tableau 3 : Quelques définitions de l'entrepreneuriat .....	79
Tableau 4 : Quelques définitions de l'entrepreneur .....	84
Tableau 5 : Typologie d'entrepreneurs .....	85
Tableau 6 : Des acceptations différentes de l'entrepreneuriat social .....	94
Tableau 7 : Quelques définitions de l'entrepreneuriat social .....	97
Tableau 8 : Quelques définitions de l'équipe entrepreneuriale.....	108
Tableau 9 : Les climats du système-groupe .....	111
Tableau 10 : Quelques définitions de l'entrepreneuriat collectif.....	116
Tableau 11 : Typologie des différentes formes d'entrepreneuriat .....	118
Tableau 12 : Positionnement des paradigmes positivistes et constructivistes .....	134
Tableau 13 : Différentes approches du concept de sens.....	149
Tableau 14 : Les différentes formes d'entretien.....	177
Tableau 15 : Profil des personnes interrogées.....	182
Tableau 16 : Grille d'entretien .....	185
Tableau 17 : Étapes de l'analyse de contenu.....	190
Tableau 18 : Intérêt des principaux outils d'analyse qualitative.....	204
Tableau 19 : Extraits d'entretiens concernant la taille et la composition des équipes entrepreneuriales dans les associations .....	216
Tableau 20 : Extraits d'entretiens concernant les contenus de la vision et les performances perçues.....	222
Tableau 21 : Extraits d'entretien relatifs au développement de l'association.....	225
Tableau 22 : Extraits d'entretien relatifs aux moyens de l'association.....	229
Tableau 23 : Extraits d'entretiens concernant les partages de la vision et les conflits .....	233
Tableau 24 : Extraits d'entretiens concernant les conséquences des conflits sur les performances .....	237
Tableau 25 : Extraits d'entretien relatifs aux valeurs de l'association.....	247
Tableau 26 : Extraits d'entretiens concernant la capacité à la discussion.....	251

---

Tableau 27 : Extrait d'une fiche de suivi d'activités d'une association.....	254
Tableau 28 : Extraits d'entretiens relatifs à la gestion des conflits dans l'association .....	256
Tableau 29 : Entrée dans l'association.....	265
Tableau 30 : Licenciement de l'ancien directeur .....	266
Tableau 31 : Recrutement d'un nouveau directeur .....	270
Tableau 32 : Mise en place des chantiers d'insertion.....	272
Tableau 33 : Des compromis entre plusieurs logiques.....	276
Tableau 34 : Rôle de la gestion dans l'association.....	279
Tableau 35 : Une valorisation des performances collectives .....	280
Tableau 36 : Types de risque lors de la mise en acte opérationnelle .....	305
Tableau 37 : Grille de lecture théorique.....	313