



**HAL**  
open science

# Enjeux et modalités de la création d'entreprise : une approche du modèle de spin off dans les associations à but non lucratif

Abdourahamane Diallo

## ► To cite this version:

Abdourahamane Diallo. Enjeux et modalités de la création d'entreprise : une approche du modèle de spin off dans les associations à but non lucratif. Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2023. Français. NNT : 2023PAUU2141 . tel-04390111

**HAL Id: tel-04390111**

**<https://theses.hal.science/tel-04390111v1>**

Submitted on 12 Jan 2024

**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.

**ACADEMIE DE BORDEAUX**

**UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR**

École doctorale ED 481 « Sciences Sociales et Humanités » LIREM

Laboratoire de Recherche en Management

Thèse présentée et soutenue le 4 décembre 2023

par **Abdourahamane DIALLO**

pour obtenir le grade de docteur en sciences de gestion

**Enjeux et modalités de la création d'entreprise : une approche du modèle  
*spin off* dans les associations à but non lucratif**

### **Membres du jury**

Directrice de thèse

- Mme Emmanuelle CARGNELLO-CHARLES, Professeure à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

Rapporteurs

- M. Pascal BARNETO, Professeur à l'Université de Bordeaux
- Mme Sophie NIVOIX, Professeure à l'Université de Poitiers

Suffragant

- M. Jacques JAUSSAUD, Professeur à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour





« l'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »

## Remerciements

Tout ce qui a un début a une fin, mais une fin heureuse dans notre cas. Ce travail de thèse très personnel est parsemé d'embûches. C'est le fruit de tout un parcours du combattant qui n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide de plusieurs personnes qui ont dû m'apporter leur soutien face aux nombreux défis et au nombre d'heures passées sur mes recherches et à la rédaction de ce document.

Je remercie ma directrice de recherche, Madame Emmanuelle Cagnello-Charles, pour m'avoir accordé sa confiance tout au long de cette recherche. Je la remercie pour le temps accordé mais également pour son empathie qui m'a permis de me rassurer et d'améliorer ce travail continuellement. Elle est une encadrante pleine de gentillesse, de sérénité et sait être à l'écoute.

Je remercie les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail. Je remercie les Professeurs Pascal Barneto et Sophie Nivoix d'avoir accepté d'être les rapporteurs malgré leurs emplois du temps chargés, de relire attentivement mon travail et d'y apporter leurs critiques constructives. Je remercie aussi le Professeur Jacques Jaussaud d'avoir accepté de faire partie du jury de soutenance mais également pour sa disponibilité et ses commentaires éclairés dans ce travail.

Je tiens aussi à témoigner toute ma gratitude à toute l'équipe d'enseignants et d'administratifs de l'IAE Pau-Bayonne et de l'université de Pau et des Pays de l'Adour qui m'a accordé sa confiance en me proposant des missions d'enseignement et en me soutenant dans les différents séminaires et formations auxquels j'ai pu participer. Je pense notamment à Madame Marie-Josée Joubert et à Messieurs David Carassus, Georges Gregorio et Pierre Marin.

Je remercie également tous les professeurs que j'ai pu rencontrer lors des séminaires durant lesquels j'ai pu présenter mes travaux et qui m'ont fait des retours et m'ont conseillé sur certains éléments de la thèse.

Cette recherche n'aurait pas abouti sans le soutien indéfectible de ma famille. Pour leur amour et leur soutien inconditionnels, je remercie ma femme, mes parents, mes frères et ma sœur. Pour

leur grand soutien moral, je remercie mes amis qui m'ont encouragé dans les moments difficiles.

Enfin, je dédie cette thèse à mon fils Cellou qui est né durant ce travail. Il est d'une joie de vivre impressionnante. À chaque départ de la maison pour ce travail, il me fait un câlin qui me donne de la motivation.

## Résumé

La loi de 2014 sur l'économie sociale et solidaire (ESS) a eu pour effet de reconnaître que les organisations du secteur peuvent adopter des comportements entrepreneuriaux et des activités économiques adaptées à tous les domaines de l'activité humaine (Defourny et Nyssens, 2017). De nos jours, l'entrepreneuriat est présenté comme un phénomène hétérogène. Il concerne tous les domaines d'activités. Entreprendre est nécessaire au développement politique, économique, social et environnemental. Les comportements peuvent être individuels ou collectifs. Ils correspondent à des prises de risques, à l'orientation vers des opportunités, à la prise d'initiatives et de responsabilités. Par ailleurs, le comportement entrepreneurial apparaît dans une multitude de situations. Il s'agit de la création d'entreprises, de la création d'activités, de l'essaimage, du développement de *start-up*, du lancement de projets dans des organisations existantes.

Parmi ces situations, l'entrepreneuriat organisationnel, à travers la création d'entreprise commerciale, pourrait être une réponse pertinente pour le secteur associatif qui connaît actuellement des difficultés de financements publics (Prouteau et Tchernonog, 2017a). Par ailleurs, comme le souligne Gui (1991), des modèles entrepreneuriaux adaptés au secteur associatif existent et permettent de compléter et de diversifier leurs sources de financement. Cependant, engager une démarche entrepreneuriale dans les associations peut provoquer des tensions qui peuvent remettre en cause le déroulement des projets entrepreneuriaux. L'objectif de cette recherche est donc d'analyser les déterminants susceptibles de favoriser la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association. En s'inscrivant dans le cadre théorique de la légitimité de Suchman (1995), nous pensons que le porteur de projet peut développer des atouts qui vont permettre l'adhésion des parties prenantes à son projet d'entreprise. Notre méthodologie de recherche repose sur l'étude de cas multiples pour notre analyse. En l'occurrence, l'approche artisanale du porteur, son management paternaliste au sein de l'association et la consolidation de son réseau de relations externes pourraient répondre à cette problématique.

**Mots clés :** entrepreneuriat, association, création d'entreprise, modèle de *spin off* ou essaimage, entrepreneuriat organisationnel, légitimité, financement, modèle économique, réseau de relations.

## Abstract

The 2014 law on the Social and Solidarity Economy recognized that organizations can adopt entrepreneurial behaviors and economic activities in all areas of human activity. Nowadays, entrepreneurship is presented as a heterogeneous phenomenon that concerns all areas of activity. Entrepreneurship is necessary for political, economic, social and environmental development. Behaviors can be individual or collective and correspond to risk-taking, orientation towards opportunities, initiative-taking and responsibility-taking. Entrepreneurial behavior also appears in a multitude of situations such as business creation, activity creation, swarming, start-up development, and project launching in existing organizations.

Among these situations, organizational entrepreneurship, through commercial business creation, could be a relevant response for the associative sector that is currently experiencing difficulties in public financing (Prouteau and Tchernonog, 2017a). Moreover, as Gui (1991) points out, entrepreneurial models adapted to the associative sector exist and allow for the diversification of funding sources. However, engaging in entrepreneurial activities in associations can cause tensions that can jeopardize the progress of entrepreneurial projects. The objective of this research is to analyze the determinants that can favor the success of business creation from an association. Within the theoretical framework of Suchman's (1995) legitimacy, we believe that the project leader can develop assets that will enable stakeholders to adhere to his or her business project. Our research methodology is based on multiple case studies for our analysis. In this case, the project leader's artisanal approach, paternalistic management within the associative, and consolidation of his or her external relationship network could address this issue.

**Keys Words** : entrepreneurship, association, business creation, spin-off model, organizational entrepreneurship, legitimacy, financing, business model, network of relationships.





**SOMMAIRE**

<b>TABLE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE : LES ENJEUX ET LES MODALITES DE LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION.....</b>	<b>5</b>
1.    LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE .....	5
2.    L'ENTREPRENEURIAT ORGANISATIONNEL.....	8
3.    L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : NOUVELLE ALTERNATIVE DE L'ECONOMIE CAPITALISTE.....	13
4.    L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	14
5.    LE CADRE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE .....	16
6.    LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE .....	18
7.    LES INTERETS DE LA RECHERCHE.....	20
8.    LE PLAN DE LA RECHERCHE.....	21
<b>PARTIE I – L'ENTREPRENEURIAT, L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL ET LE RENOUEAU DU SECTEUR ASSOCIATIF .....</b>	<b>25</b>
<b>1    CHAPITRE 1 – L'ÉVOLUTION DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT : DE L'APPROCHE CLASSIQUE À L'APPROCHE PROCESSUELLE DU PHENOMENE .....</b>	<b>29</b>
1.1    SECTION 1 – LE CADRE GENERAL DE L'ENTREPRENEURIAT : CONCEPTION ET COURANT THEORIQUE.....	29
1.2    SECTION 2 : LE CARACTERE SPECIFIQUE ET TRANSVERSAL DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT.....	45
1.3    SECTION 3 : LE DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL .....	54
1.4    SYNTHESE DU CHAPITRE 1 .....	69
<b>2    CHAPITRE 2 : LE CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : L'EXPANSION D'UNE NOUVELLE PENSEE ECONOMIQUE ET SOCIALE.....</b>	<b>73</b>
2.1    SECTION 1 : LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL.....	75
2.2    SECTION 2 : DU CONTEXTE HISTORIQUE AU CONTEXTE ACTUEL DU SECTEUR ASSOCIATIF .....	88
2.3    SECTION 3 : LA STRUCTURE ASSOCIATIVE A LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODELE D'EXPANSION .....	109
2.4    SYNTHESE DU CHAPITRE 2 .....	121
<b>3    CHAPITRE 3 : LE RECOURS A LA LEGITIMITE COMME CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>127</b>
3.1    SECTION 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA LEGITIMITE .....	128
3.2    SECTION 2 : L'APPORT DE L'INTERDISCIPLINARITE POUR APPREHENDER LE CONCEPT DE LA LEGITIMITE.....	134
3.3    SECTION 3 : LE DEVELOPPEMENT DE STRATEGIES DANS L'ACQUISITION DE LA LEGITIMITE .....	140
3.4    SYNTHESE DU CHAPITRE 3 .....	146

<b>PARTIE II – L'ETUDE EMPIRIQUE SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>	<b>149</b>
<b>4 CHAPITRE 4 : LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET LE CHOIX METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE</b>	<b>153</b>
4.1 SECTION 1 : LE CADRE EPISTEMOLOGIQUE EN ENTREPRENEURIAT	153
4.2 SECTION 2 : UNE APPROCHE QUALITATIVE DANS LE CADRE D'UNE ETUDE DE CAS MULTIPLES	165
4.3 SYNTHESE DU CHAPITRE 4	199
<b>5 CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS</b>	<b>205</b>
5.1 SECTION 1 : LES RESULTATS ISSUS DE LA PERIODE D'OBSERVATION	206
5.2 SECTION 2 : LES RESULTATS ISSUS DE LA PERIODE D'ENTRETIEN	212
5.3 SECTION 3 : LA LEGITIMITE ENTREPRENEURIALE CONDUISANT A LA REUSSITE DE LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION	252
5.4 SYNTHESE DU CHAPITRE 5	273
<b>6 CHAPITRE 6 : DISCUSSION GENERALE : LA CREATION D'ENTREPRISE DEPEND DE LA LEGITIMITE ENTREPRENEURIALE</b>	<b>277</b>
6.1 SECTION 1 : L'ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA LEGITIMITE DANS NOS DIFFERENTS CAS D'ETUDE	278
6.2 SECTION 2 : LES RECOMMANDATIONS SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'ASSOCIATIONS	287
6.3 SYNTHESE DU CHAPITRE 6	293
<b>7 CONCLUSION GENERALE</b>	<b>297</b>
7.1 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	297
7.2 LA DEMARCHE ET LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE DE TERRAIN	300
7.3 LES APPORTS DE LA RECHERCHE	302
7.4 LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	305
BIBLIOGRAPHIE	309
TABLE DES ANNEXES	341
TABLE DES ILLUSTRATIONS	405

### TABLE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES

ACCRES : Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise

ACRE : Aide aux créateurs ou repreneurs d'entreprise

ADIE : Association pour le droit à l'initiative économique

AE : Associatif entrepreneurial

B-Corp : *Benefit corporation*

BDE : Bureau des étudiants

BEE : Brevet d'Etat d'Educateur

BEP : Brevet d'étude primaire

CAE : Coopérative d'activité et d'emploi

CAP : Certificat d'aptitude professionnelle

CES : Conseil économique et social

CESI : Centre des études supérieures industrielles

CGPME : Confédération Générale des petites et moyennes entreprises

CIDF : Centres d'informations sur les droits des femmes

CNVA : Conseil National de la Vie Associative

DATAR : Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

DEC : *Digital Equipment Company*

DPS : Dispositif Prévisionnel de secours

DU : Diplôme universitaire

ECA : Entrepreneuriat campus aquitaine

EMES : Emergence des entreprises sociales

ESP : Entreprise sociale parapublique

ESS : Economie sociale et solidaire

FPC : *Flexible purpose corporation*

IAE : Insertion par l'activité économique

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

IDES : Institut de développement de l'économie Social

L3C : *Low-profit limited liability company*

MAAS : *Mobility as a Service*

MJC : Maison des jeunes et de la culture

MIT : *Massachusetts Institut of Technology*

MOOC : *Massive Online Open Courses*

MOUVES : Mouvement des entrepreneurs sociaux

NPM : *New Public Management*

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ONG : Organisation non gouvernementale

OPPE : Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat

PEPITE : Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert à l'entrepreneuriat

PME : Petite et moyenne entreprise

PIB : Produit intérieur brut

PIL : Plateforme d'initiative locale

RetD : Recherche et développement

RMI : Revenu minimum d'insertion

RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise

SARL : Société à responsabilité limitée

SAS : Société par action simplifiée

SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif

SSIAP : Service de sécurité incendie et d'assistance à personne

TPE : Entreprise de très petite taille

UMISS : Unité mobile d'intervention d'incendie et de secours

UPFIIS : Unité de prévention de formation, d'intervention, d'incendie et de secours

USA : Etats-Unis d'Amérique

## **INTRODUCTION GENERALE : LES ENJEUX ET LES MODALITES DE LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION**

Cette thèse de doctorat cherche à comprendre les modalités de réussite de la création d'entreprise à partir d'une association. La démarche choisie est de type exploratoire. La recherche porte sur les associations dans lesquelles il y a eu des situations entrepreneuriales et, plus spécifiquement, celles où il y a eu des cas de création ou de développement d'entreprises. Notre étude a pour vocation d'identifier les déterminants à partir du profil des porteurs de projets, de la nature du projet, du comportement de l'association et des réseaux de relations externes qui peuvent favoriser la réussite de la création d'entreprise dans le contexte associatif.

Après avoir exposé le contexte de notre recherche, nous présenterons les notions importantes associées à la recherche, l'objectif, la problématique et le cadre d'analyse. Enfin, nous présenterons le plan de la thèse.

### **1. Le contexte de la recherche**

Etant un des principaux acteurs de l'économie sociale et solidaire, le secteur associatif occupe une place importante dans l'action sociale et dans l'expérimentation de projets. Des travaux en sciences sociales ont montré que les associations sont des structures qui innovent, développent des initiatives intéressantes qui sont parfois reprises par les pouvoirs publics (Frémeaux, 2013; Mauger, 2001). Certains individus travaillant dans le secteur associatif n'hésitent plus à créer des entreprises, sur des marchés émergents (Defourny et Nyssens, 2017). On peut ainsi observer une nouvelle forme de partenariat entre les associations et les entreprises lucratives notamment dans le développement durable. Cette relation se fait de plus en plus avec des entreprises qui ont pu bénéficier du soutien des associations dans lesquelles elles se sont développées. Une telle situation ne pourrait pas se produire sans qu'il y ait un changement de paradigme important dans le secteur associatif (Noguès, 2011).

Les associations qui favorisent l'entrepreneuriat sont celles qui souhaitent à la fois le développement et le changement. Elles mettent en œuvre leur volonté entrepreneuriale pour influencer l'environnement en modifiant les règles de gestion traditionnelles. Développer l'entrepreneuriat devient ainsi une alternative légitime pour améliorer leur modèle économique. Une transformation en profondeur de leur organisation devient alors une nécessité pour développer l'esprit entrepreneurial. Stevenson et Jarillo (1990) définissent l'organisation entrepreneuriale comme suit : « *An entrepreneurial organization is that which pursues opportunity, regardless of resources currently controlled* ». Plutôt que d'avoir un système bureaucratique centré sur le contrôle et la planification des ressources disponibles, la structure doit mettre en place un management orienté vers la recherche et l'exploitation de nouvelles opportunités d'affaires (Shane et Venkataraman, 2000). De même, de nombreux travaux soulignent que l'activité entrepreneuriale peut résulter de la combinaison de trois moyens successifs et complémentaires : le changement de l'organisation, la mise en place des processus et la promotion d'un état d'esprit pour entreprendre (Fayolle, 2017). Pour cela, les structures désireuses d'évoluer doivent promouvoir le changement. Poole et Ven (2004) ont proposé différentes théories qui expliquent le changement d'un système : le cycle de vie, l'évolutionniste, la dialectique et le téléologique. Dans notre cas, nous soulignons que le principal moteur du changement organisationnel peut être d'ordre téléologique. Le changement est associé à une vision qu'un système veut atteindre. La dynamique de changement est volontariste. Les organisations qui le souhaitent peuvent donc volontairement décider de s'outiller en mettant en place des dispositifs et des ressources comme des combinaisons de moyens matériels, humains et symboliques, qui reflètent leur niveau d'engagement entrepreneurial (Bouchard et Fayolle, 2011).

Même s'il est possible de se transformer en coopérative d'activité et d'emploi, les associations ne peuvent pas se transformer directement en société commerciale (cela entraînerait la dissolution de l'association et donc le reversement de son actif à une autre association). Elles vont garder leur statut d'association, tout en créant une activité ou une filiale lucrative. Pour engager ces changements, certaines associations vont impulser des comportements entrepreneuriaux. Leurs membres pourraient ainsi adopter divers comportements dans le but de créer ou de développer une entreprise (Rajhi, 2011).

Les avantages de la création d'entreprise sont nombreux. Pour l'organisation accueillante, la création d'entreprise apparaît comme un moyen de créer un réseau de sous-traitance privilégié. Elle peut également bénéficier de revenus financiers lorsque l'entreprise créée est une filiale. Sur le plan économique, la nouvelle organisation est perçue comme un moteur de croissance économique. Les nouvelles entreprises jouent un rôle important car elles peuvent compenser les phénomènes de cessation d'activité et de disparition d'entreprises. D'autre part, la création d'entreprise permet également de valoriser l'innovation. Sur le plan social, la création d'entreprise est un vecteur de réinsertion sociale. Elle permet à des chômeurs de retrouver un emploi grâce à leur sens de l'initiative et leur esprit d'entreprendre. Comme l'ont souligné les statistiques de l'Insee de 2018, en moyenne 20% des chômeurs ont créé leur entreprise (Insee, 2019).

La littérature sur l'entrepreneuriat a aussi mis en évidence que de nombreuses entreprises créées le sont à partir d'institutions publiques. Des travaux recensés aux Etats-Unis entre 1980 et 2000 montrent que des entreprises sont créées à partir d'universités comme la route 128 qui a généré des emplois de haut niveau de qualification (François et Droma, 2009). La création d'entreprise peut ainsi s'effectuer dans une structure existante et concerner un ou plusieurs individus (Pirnay, 2001). Les situations les plus significatives sont certainement le modèle du *spin off*, le plus souvent universitaire et l'intrapreneuriat dans les entreprises privées qui ont connu un fort développement depuis les années 1980. Ces situations sont différentes même si des traits communs apparaissent : l'incertitude, la prise du risque, le changement et la recherche de création de richesse.

Dans quelle mesure l'association comme structure existante peut-elle s'engager dans un processus entrepreneurial de création d'entreprise ? Quelles sont les parties prenantes impliquées ? Dans ce cadre, quels sont les moyens et les ressources mis en place pour stimuler l'entrepreneuriat ?

Pour apporter des réponses concrètes, nous nous sommes appuyé sur les modèles d'entrepreneuriat déjà existants dans la littérature pour étudier notre objet de recherche, celui de l'association.



Dans cette introduction, nous allons d'abord présenter brièvement quelques concepts liés à l'entrepreneuriat qui ont été développés dans la littérature. Nous exposerons alors la notion de l'entrepreneuriat organisationnel dans le secteur privé, le secteur public et le secteur de l'économie sociale et solidaire. Ensuite, nous présenterons à la fois l'objectif et le choix du cadre d'analyse pour répondre à notre problématique de recherche. Enfin, nous détaillerons le plan de la thèse.

## 2. L'entrepreneuriat organisationnel

Généralement, l'entrepreneuriat organisationnel est étudié dans le secteur public et privé lucratif. Il est souvent utilisé pour désigner un comportement entrepreneurial qui se déroule dans une organisation existante (Boncler et al., 2006; Ewango-Chatelet, 2019; Gatignon-Turnau et al., 2018). Il peut aussi concerner le secteur associatif (Bouchard et Fayolle, 2011).

Nous allons présenter les trois concepts de l'entrepreneuriat organisationnel développés dans la littérature : l'intrapreneuriat, le modèle de *spin off* ou essaimage et le modèle entrepreneurial associatif.

### a. L'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat est l'une des dimensions du comportement entrepreneurial qui s'attache à étudier le développement organisationnel et économique des entreprises privées lucratives.

Durant ces dernières années, de nombreux dirigeants ont instauré des stratégies visant à entreprendre au sein de leur organisation (Cherif et Boudabbous, 2015). Depuis l'éclatement du champ de l'entrepreneuriat survenu dans les années 80, de nombreux chercheurs (Basso et Fayolle, 2009; Bouchard et Fayolle, 2011; Lambert, 1985; Pinchot, 1986) ont manifesté leur intérêt pour ce concept du fait de sa contribution dans la dynamique et la performance des entreprises. La terminologie utilisée varie souvent, comme *Corporate Venturing*,

*Intrapreneuring*, *Internal Corporate Entrepreneurship*. Ces expressions concernent l'entrepreneuriat observé dans les entreprises.

Les entreprises qui innovent et se développent sont souvent celles qui pratiquent l'intrapreneuriat. Les travaux de Ewango-Chatelet (2019) ont mis en évidence que les dispositifs et pratiques entrepreneuriaux peuvent être au cœur des processus d'innovation. Stevenson et Jarillo (1990) ont souligné que les entreprises innovantes ont un management entrepreneurial dont les ressources sont orientées vers les opportunités d'affaires. La littérature distingue quatre contextes pour lesquels l'intrapreneuriat est important. Le premier est lié à la dévitalisation de l'entreprise comme les programmes de réduction de coûts et de changements de direction. Le second contexte est celui de l'existence d'une certaine rigidité du fonctionnement de l'organisation. Il s'agit des entreprises qui sont caractérisées par une organisation hiérarchique, un fort niveau de spécialisation et des processus pesants et omniprésents. Le recours à l'intrapreneuriat permet alors de réaliser des innovations organisationnelles. Dans le troisième contexte, l'intrapreneuriat se manifeste suite à des investissements importants en R&D. Enfin, le quatrième contexte concerne les entreprises qui s'internationalisent.

Ces différents contextes montrent que le phénomène de l'intrapreneuriat peut apparaître nécessaire pour plusieurs raisons. Par exemple, il permet aux entreprises d'innover et de s'internationaliser. Il peut aussi contribuer au développement de l'esprit entrepreneurial dans les organisations.

### **b. Le phénomène *spin off* ou essaimage**

Epistémologiquement le terme *spin off* ou essaimage en français est une expression d'origine anglo-saxonne qui désigne la création d'une nouvelle entreprise à partir d'une organisation existante (Pirnay, 2001). La littérature française s'intéresse au phénomène de *spin off* dans les années 90 et Mustar (1994) a été le premier auteur à traiter cette problématique. Bertherat et Thierry (1989) ont défini les pratiques d'essaimage comme « *tout processus de création d'entreprise ou de développement économique par un salarié ou un groupe de salariés, à partir d'une activité de l'entreprise mère* ». Cela sous-entend que ce phénomène inclut notamment la

création d'entreprise. Comme le souligne Pirnay (2001), le phénomène *spin off* a les caractéristiques suivantes :

- ✓ Il doit se dérouler au sein d'une organisation humaine existante, appelée organisation "mère" quel que soit sa forme juridique, sa raison sociale, son mode de propriété ou son type d'activité ;
- ✓ Il doit concerner un ou plusieurs individus de cette organisation, quels que soient leur statut et leur fonction au sein de l'organisation ;
- ✓ Il doit constater le départ effectif de ces individus de l'organisation qui les emploient, non pour rejoindre une autre organisation existante, mais pour créer une nouvelle organisation.

A travers ces éléments, Daval (2000) a constaté que le phénomène peut émerger de deux manières. Dans le premier cas, le phénomène peut provenir de l'initiative d'un ou de plusieurs membres d'une organisation. Dans ce cas, le processus entrepreneurial découle de la volonté des membres de l'organisation de se lancer dans la création d'entreprise. L'accent est mis sur le caractère des porteurs de projets notamment la motivation, l'autonomie, l'expérience, la formation, voire l'indépendance. Dans le deuxième, l'essaimage est liée à la volonté de l'organisation essaimage. La promotion de l'entrepreneuriat peut donc susciter des vocations entrepreneuriales parmi les membres de cette organisation. Cette conception s'appuie sur la volonté délibérée de l'entreprise de favoriser ou d'encourager le développement de tels projets. L'entrepreneuriat devient pour elle une véritable opportunité stratégique et de développement.

Sur ce point, nous allons présenter des exemples de créations d'entreprises qui se manifestent au sein d'organisations à caractère public. Nous allons explorer, par ailleurs, les origines de ce phénomène.

### **I. Origine du concept de *spin off* universitaire aux USA**

Ce concept a d'abord trouvé sa légitimité dans les universités nord-américaines renforcé par la loi « *Bay Dole Act* » de 1980, qui a permis d'établir un premier cadre juridique facilitant la

gestion des brevets, les financements et le transfert des technologies vers les nouvelles entreprises créées à partir des universités (François et Droma, 2009).

On retrouve quelques travaux développés dans le cadre de projets d'universités nord-américaines. Nous avons par exemple des entreprises créées à partir des universités comme celles de Massachusetts *Institut of Technology* (MIT), Stanford pour la société Digital Equipment Cie (DEC), et le développement de la « Silicon Valley » et de la « Route 128 » (Soppelsa, 1976).

## II. Origine du concept de *spin off* universitaire en France et en Europe

En France, ce concept a été officialisé par la loi sur l'innovation promulguée en 1999. Par ailleurs, Mustar (2000)<sup>1</sup> martèle la nécessité de construire une typologie pour parler de la création des entreprises dans les organisations publiques, notamment universitaires. Il illustre l'urgence de trouver un modèle du phénomène à travers les propos suivants « *On ne peut désormais plus raisonner en termes trop globaux et parler de création d'entreprise par les chercheurs ... il faut construire une typologie, c'est à la fois une question théorique pour les sciences sociales qui s'intéressent à cette thématique, mais aussi une question pratique pour ceux qui sont engagés dans l'action* ». Ce changement opéré dans le fonctionnement des établissements publics demeure un atout favorable pour l'économie française. Il permet d'offrir aux membres et personnels des administrations publiques désirant entreprendre de manière individuelle ou collective un cadre juridique approprié à leur secteur d'origine, notamment le secteur universitaire.

Cependant, le modèle *spin-off* ou d'essaimage qui consiste à définir comment créer une entreprise commerciale à partir d'une université a eu du mal à être accepté et développé en France. Weber (1956) a d'ailleurs souligné que le personnel administratif et les agents de l'Etat n'ont pas pour vocation de devenir des entrepreneurs, mais de servir l'Etat et les établissements publics, tournés vers l'intérêt général (Emery et Martin, 2008). Si l'auteur décrit l'identité traditionnelle des agents publics, cela ne signifie pas pour autant que cette représentation est incompatible à une vision plus libérale. L'émergence de la nouvelle gestion publique (*New*

---

<sup>1</sup> Cité par Pirnay (2001)

*Public Management*) dans les années 1990 a donné lieu à des changements majeurs dans les statuts des agents publics et dans leurs conditions de travail. Aussi, avec la loi sur l'innovation de 1999, il est désormais possible de déroger à ce principe de l'interdiction pour le fonctionnaire de créer une entreprise (Loi no 99-587 du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche, 1999).

Concernant les études de terrain, on retrouve quelques travaux développés dans le cadre de projets d'universités européennes. Pirnay, Surlémont et Nlemvo (2000) soulignent que les universités européennes ont aussi joué un rôle important dans le développement de ce phénomène entrepreneurial. Ils ont observé six pays européens (Finlande, Suède, Pays-Bas, Ecosse, Belgique et la France) dans lesquels des universités ont développé des activités entrepreneuriales. On souligne également quelques travaux sur ce modèle qui existent au Danemark mais dans le secteur des collectivités territoriales (Defourny et Nyssens, 2017).

### **c. Le modèle entrepreneurial associatif**

Comme le souligne Gui (1991), la logique économique des associations a généré différents modèles associatifs entrepreneuriaux. Les associations qui s'appuyaient principalement sur des ressources non marchandes (subventions, dons, mécénat) se tournent davantage vers des activités marchandes afin de diversifier leurs sources de financement. Ce changement de paradigme des associations a débouché sur l'émergence des modèles d'affaires qui ne sont pas toujours stables et qui peuvent donc évoluer. Nous avons des modèles qui s'appuient par exemple sur des entreprises mises sur pied par des associations pour développer des activités commerciales et générer des bénéfices. Les différents modèles économiques montrent que les associations ont des capacités pour diversifier leurs sources de revenus et le modèle entrepreneurial en fait partie. Par ailleurs, cela signifie que l'association dépend aussi de ses parties prenantes pour se développer.

Nous nous intéressons à la création et au développement d'entreprises à partir du secteur associatif. Nous avons choisi d'explorer ces modèles entrepreneuriaux (intrapreneuriat, modèle de *spin off* ou essaimage et modèle entrepreneurial associatif) qui sont susceptibles de nous faire comprendre le déroulement du processus entrepreneurial dans une organisation existante.

### 3. L'économie sociale et solidaire : nouvelle alternative de l'économie capitaliste

Historiquement, l'économie sociale a été jusque dans les années 70 le premier mouvement de revendication à répondre aux besoins sociaux contre les dérives du système capitaliste. Elle est décrite comme un mouvement alternatif. Les associations, les coopératives, les fondations et les mutuelles sont reconnues comme des organisations historiques qui appartiennent à ce mouvement. L'économie sociale ambitionne ainsi de résister à l'essor du capitalisme. Bien qu'elles prennent plusieurs formes, ces organisations sont définies par des règles solidaires de fonctionnement à travers, notamment une gouvernance démocratique, un partage équitable de la richesse, une absence ou une lucrativité limitée. Elles exercent dans plusieurs domaines d'activités comme la production, l'habitat, la consommation ou le syndicalisme. Les travaux de Owen (1844) avaient déjà mis en évidence qu'à côté des conflits et de la concurrence, il pouvait se développer des pratiques coopératives, de solidarité et d'entraide mutuelle (Siméon, 2014). Le mouvement social cherche donc à développer un courant de pensée alternatif au système capitaliste (Draperi, 2011b). Son but est d'être indépendant de toute forme d'influence et d'agir contre les défaillances des politiques publiques.

Un nouveau courant de pensée apparaît au début des années 80 qualifié d'alter mondialisme ou d'économie solidaire. Il a les mêmes buts que l'économie sociale mais son objectif est surtout à finalité sociale. Cette nouvelle forme de pensée a pour objet principal de répondre à des problématiques sociales et environnementales engendrées par le système capitaliste. De nombreux penseurs<sup>2</sup> comme le Comte de Saint-Simon, Philippe Buchez, Charles Fourier, Robert Owen, Charles Gide, Jean-Baptiste Godin ont été à l'origine du développement de ce nouveau courant de pensée. Ils ont par ailleurs préconisé la création de nouvelles structures capables de concilier les progrès économiques et sociaux. Et depuis les années 90, de nouvelles vagues de création de coopératives apparaissent, à travers par exemple, les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) et les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Cette nouvelle économie solidaire ne revendique pas une alternative, mais elle s'associe avec diverses parties prenantes (Etat, sociétaires, associations et entreprises) pour se développer et revendique une économie plurielle et ancrée sur un territoire. Son modèle d'affaires est une hybridation de ressources composées de prestations de services, de cotisations, de subventions, d'aides

---

<sup>2</sup> Cité par la Confédération générale des Scop (2018)

publiques, de dons et legs. Sous cet angle, les études menées par les auteurs Borzaga et Defourny (2001) ont montré que l'économie solidaire s'inscrit aussi dans une perspective régulatrice de l'action des pouvoirs publics et de l'économie de marché et ambitionne d'être d'utilité publique (Draperi, 2003).

Ainsi, les acteurs du mouvement social et solidaire vont s'associer pour créer l'économie sociale et solidaire (ESS). Cette dernière considérée comme nouveau secteur et appelé le « troisième secteur » vient s'ajouter au secteur public et privé classique. Depuis la loi de 2014, il est reconnu et défini la notion d'économie sociale et solidaire comme « *un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine* ». La loi a également ouvert les champs de l'ESS aux entreprises commerciales. Ainsi, pour qu'une structure soit qualifiée de l'ESS, elle doit promouvoir la primauté de l'utilité sociale. Autrement dit, elle doit poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices et adopter une gouvernance démocratique. En France, ce secteur représente pour l'économie globale jusqu'à 14% des emplois privés et contribue à environ 10% du PIB (Site du ministère de l'économie, 2020).

Par ailleurs, il est à souligner que l'économie sociale et solidaire résulte, d'une part d'organisations qui sont identifiées en tant que telles par leur statut juridique (les associations, les fondations, les coopératives) et d'autre part, par leur activité définie par leur objet social (les entreprises privées lucratives à finalité sociale).

#### **4. L'objectif de la recherche**

L'objectif de notre travail de recherche est de comprendre la création d'entreprise dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, et ceci dans le contexte associatif de la France.

Ce travail s'inscrit ainsi dans le cadre d'une analyse compréhensive de l'émergence organisationnelle dans un contexte particulier. Dans une perspective dynamique, Gartner (1985) a proposé la mobilisation de la notion du processus entrepreneurial, à travers un cadre conceptuel qui décrit le phénomène de la création d'entreprise. Il précise que l'entrepreneuriat ne se résume pas aux traits de personnalité de l'individu mais plutôt à ce que les entrepreneurs

font. Ce concept est inscrit dans un cadre élargi de l'action collective (Bréchet et al., 2009). De même, Fayolle (2017) constate, sur la base de cette approche dynamique de l'entrepreneuriat, quatre dimensions importantes à prendre en compte dans l'activité entrepreneuriale : la dimension de l'individu, la dimension de l'environnement, la dimension de l'activité et la dimension structurale.

Notre travail de recherche s'inscrit dans cette logique de la prise en compte de ce processus dynamique de création d'entreprise. Ainsi, nous considérons que la phase d'émergence (à savoir, la création d'entreprise à partir d'une association), met en interaction des parties prenantes aux logiques divergentes, qui ne sont pas des objets passifs et inertes, mais des agents actifs, dotés de conscience, de capacité de réflexion, et de capacités projectives qui aboutissent à un résultat donné (Rousseau et al., 1989). Nous ancrons notre étude dans la création d'entreprise qui mobilise des ressources internes et externes et en particulier les parties prenantes. Dans ce sens, nous parlons de processus entrepreneurial et nous nous intéressons à la création d'entreprise en tant que telle, mais aussi à l'environnement dans lequel se déroule le phénomène.

Dans une approche interprétativiste, les travaux sur la théorie de la légitimité nous semblent propices pour explorer et analyser notre objet de recherche et aussi pour l'articuler autour de quatre principaux axes, à savoir l'entrepreneur, son projet, la structure et l'environnement dans lequel il évolue.

- L'entrepreneur est ici défini comme non seulement comme un porteur de projet mais aussi comme un personnel ou un membre de la structure associative dans laquelle se déroule le processus entrepreneurial ;
- Le projet est appréhendé à travers l'opportunité d'affaires, un complément ou non à l'activité de la structure associative accueillante ;
- La structure est considérée comme la création d'une unité à but lucratif ;
- L'environnement est constitué par les parties prenantes. Ces dernières comprennent une partie prenante interne (association) et une partie prenante externe (réseaux de relations externes). Chaque partie prenante participe au développement du projet. Ces parties prenantes



constituent des acteurs importants qui peuvent influencer l'entrepreneur et son projet vers le passage à l'acte de la création d'entreprise.

Cette thèse s'adresse aux spécialistes de l'accompagnement à l'entrepreneuriat, aux associations mais aussi aux institutions qui ont pour mission d'aider au développement du secteur associatif. D'une manière générale, ce travail peut intéresser toute personne physique ou morale souhaitant mieux comprendre les déterminants et les logiques d'action pouvant conduire à la réussite de la création d'une entreprise à partir d'une association.

## 5. Le cadre d'analyse de la recherche

Dans une démarche compréhensive, les finalités de notre travail sont d'étudier les déterminants susceptibles de favoriser, dans le contexte associatif, la réussite de la création d'entreprise. Il s'agit de porter attention à des associations qui favorisent, du fait de leur volonté entrepreneuriale, la naissance ou le développement d'un projet d'entreprise à but lucratif. Le processus entrepreneurial est dynamique et systémique. Autrement dit, le projet d'entreprise peut évoluer et se transformer dans le temps. Il est soumis à un ensemble de forces et de tensions qui peuvent le conduire à se concrétiser, à s'arrêter ou encore à s'orienter vers une autre direction que celle prévue initialement (Fayolle, 2017; Rousseau et al., 1989). Il est nécessaire que certaines décisions soient prises en amont par les parties concernées avant de s'engager dans un processus entrepreneurial, compte tenu des implications en termes de consommation de temps et d'argent. Notre recherche se situe donc dans une perspective compréhensive du passage d'une idée à la création d'entreprise au sein d'une association. On s'intéresse à l'émergence et à la consolidation d'un modèle d'entrepreneuriat organisationnel. Encastré dans le secteur associatif, ce modèle de *spin off* associatif mobilise non seulement de nombreuses parties prenantes aux logiques antagonistes, mais contribue au développement du domaine de l'entrepreneuriat.

Ce travail analysera les interactions des différents types d'acteurs (entrepreneurs, associations, pouvoirs publics, entreprises et professionnels de l'accompagnement), en mettant en évidence leurs attentes et leurs intérêts pour ce type de phénomène entrepreneurial. Les acteurs se coordonnent dans les projets d'entreprises qui permettent de créer de l'emploi et de la

croissance. Il s'agit donc d'explorer une démarche entrepreneuriale des porteurs de projets ou des entrepreneurs qui créent ou développent une entreprise à partir d'une structure associative existante où se croisent des logiques d'actions parfois divergentes.

L'analyse de notre objet de recherche s'effectue en tenant compte de la légitimité entrepreneuriale qui permet l'adhésion des parties prenantes (Francois et Philippart, 2016; Zimmerman et Zeitz, 2002a). Même si la théorie apporte un certain nombre de réponses dans l'analyse de notre phénomène d'étude, il est néanmoins difficile d'identifier toutes les actions relevant de la légitimité. A notre connaissance, il n'existe pas de recherche empirique sur l'étude de la légitimité d'un projet d'entreprise au sein d'associations impliquant des acteurs aux logiques d'action différentes. Cela explique la mobilisation de ce concept de légitimité dans ce travail.

L'association caractérisée par de nombreuses dimensions, sociales, culturelles, politiques et économiques doit être perçue comme un incubateur de projets mais aussi comme un espace de collaboration entre les acteurs individuels, les institutions et les entreprises (Defourny et Nyssens, 2017). Nous nous intéressons donc au porteur de projet et à la nouvelle organisation qu'il impulse avec le soutien ou non de son association (Pirnay, 1998). Il va s'efforcer de mettre en cohérence les composantes du processus entrepreneurial (à partir de l'intention jusqu'au lancement de l'entreprise) pour faire émerger son organisation. Il s'agit ainsi d'analyser pour chaque étape les décisions et les actions déployées par le porteur auprès de ses différentes parties prenantes pour acquérir la légitimité indispensable à la création ou au développement de son entreprise.

Tableau 1: Démarche de recherche adaptée de Renée et al. (2004)

<b>Cadre d'analyse de la recherche</b>	
<b>Problème de recherche</b>	Les déterminants susceptibles de favoriser la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association
<b>Cadre théorique</b>	La théorie de la légitimité
<b>Objet de recherche</b>	La création d'entreprise à partir d'une association
<b>Méthodologie</b>	
<b>Démarche choisie</b>	Etude qualitative
<b>Type d'approche</b>	Etude de cas multiples

## 6. La problématique de la recherche

Nous nous intéressons à la création d'entreprise au sein d'associations françaises. Nous cherchons ainsi à répondre à la problématique suivante :

**Quels sont les déterminants susceptibles de favoriser la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association ?**

Nous déclinons cette problématique en plusieurs propositions de recherche liées au cadre conceptuel que constitue celui de la légitimité.

P0 : La réussite de la création d'entreprise dans le milieu associatif dépend de la légitimité entrepreneuriale.

Cette proposition apparaît comme la plus importante. Elle défend l'idée que la légitimité entrepreneuriale a un impact direct sur la création d'entreprise à partir d'une association.

Les quatre propositions suivantes participent à caractériser les facteurs qui peuvent avoir une influence sur cette légitimité entrepreneuriale.

P1 : La légitimité est fonction du profil du porteur de projet.

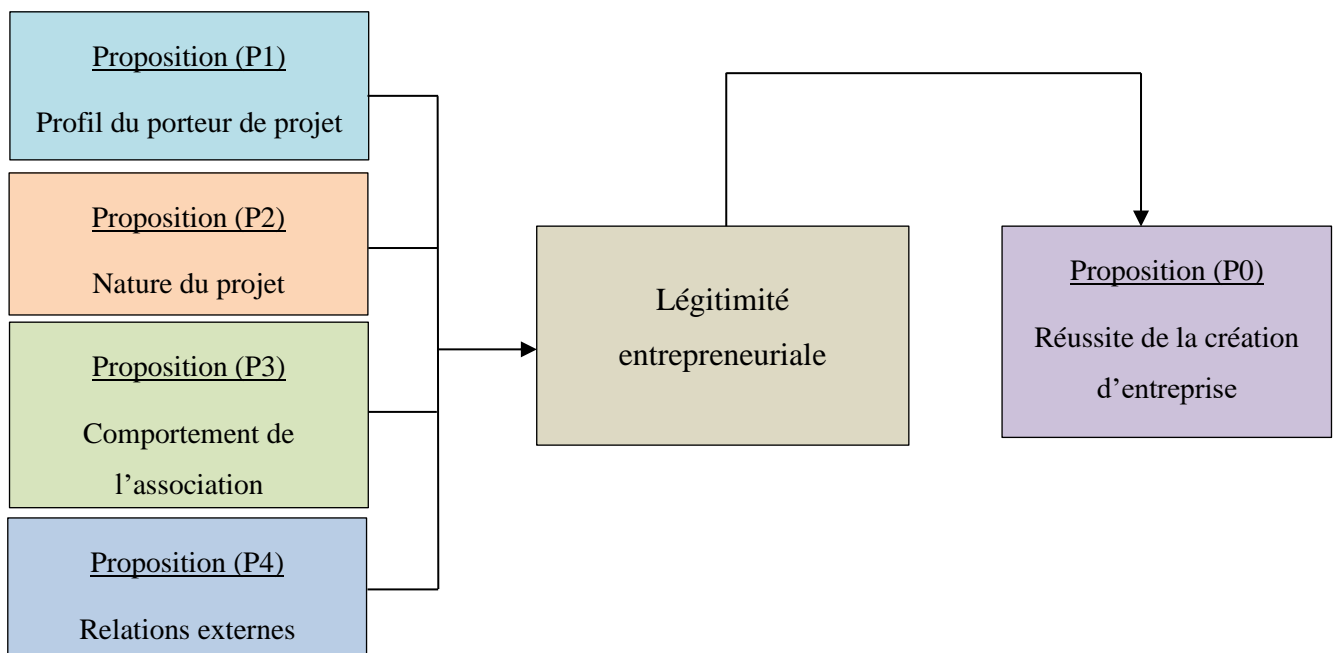
P2 : La légitimité dépend de la nature du projet

P3 : La légitimité dépend du comportement de l'association par rapport au projet de création d'entreprise.

P4 : La légitimité dépend de la capacité du porteur de projet à entretenir des relations avec son environnement.

Cela peut être synthétisé au travers du modèle suivant :

**Figure 1 : Modèle de recherche du processus de création d'entreprise à partir d'une association**



Comme nous le voyons, la notion de la légitimité entrepreneuriale est centrale dans notre conception. C'est elle qui influence la réussite de la création d'entreprise (P0). C'est pourquoi il nous semble important de comprendre les facteurs qui influencent cette légitimité. Cela se fait au travers du profil du porteur de projet (P1), de la nature du projet (P2), du comportement de l'association (P3) et des relations externes (P4).

## 7. Les intérêts de la recherche

Avant de préciser les intérêts théoriques et pratiques, il convient de donner quelques éléments de contexte liés à la sensibilisation au sujet. Cette thèse est le résultat d'une expérience que nous avons vécue au sein d'une association. Intégré en tant que chargé de recherche de financements, l'association connaissait des difficultés financières importantes. Elle ne bénéficiait ni d'aides financières ou de subventions publiques, ni d'aides techniques. Les recettes issues de ses prestations de services et des appels d'offre constituaient ses seules sources de financement. Dans ce contexte, le président a souhaité créer une entreprise commerciale qui devait apporter un complément de revenus à la structure associative.

Cette expérience nous a conforté dans l'idée que cette thématique de création d'entreprise à partir d'une association pouvait être intéressante à approfondir. Logiquement, nous avons focalisé notre recherche sur l'entrepreneuriat organisationnel et plus particulièrement sur le modèle de *spin off* ou d'essaimage pour étudier la création d'entreprise dans le contexte associatif.

Cette recherche défend des intérêts d'un ordre théorique et pratique.

### 1. Sur le plan théorique :

Trois intérêts principaux peuvent être dégagés.

- Il s'agit d'élargir le champ des connaissances sur le phénomène de l'émergence d'entreprise à partir d'une organisation à but non lucratif ;
- Nous visons à comprendre l'intérêt de la théorie de la légitimité entrepreneuriale dans le contexte associatif ;
- Notre travail se positionne dans une approche processuelle du phénomène entrepreneurial. Il va ainsi analyser les interactions possibles entre le porteur, son projet et l'environnement dans lequel il évolue.

## 2. Sur le plan pratique :

Dans le contexte actuel de crise de financement, les structures associatives sont fragilisées en raison de leurs situations financières. Elles ont de plus en plus de mal à trouver des partenaires qui peuvent leur permettre de financer le développement de leur projet et elles ont de moins en moins de bénévoles qui s'engagent dans les activités pour permettre d'assurer leur fonctionnement (Tchernonog et al., 2014). Par ailleurs, les contraintes de revenu obligent les individus à privilégier un emploi salarial plus sécurisant et plus important. La création d'entreprise à partir d'une association peut être une solution à ces différentes difficultés. Il convient alors de bien appréhender les facteurs susceptibles de participer à la réussite ou à l'échec de cette création d'entreprise, ce qui constitue le cœur de notre travail.

## 8. Le plan de la recherche

Cette recherche est structurée en deux parties. La première partie s'intitule « l'entrepreneuriat, l'esprit entrepreneurial et le renouveau du secteur associatif ».

Dans le chapitre 1, nous présentons un historique sur l'évolution du champ de l'entrepreneuriat. Ainsi, nous abordons le passage de l'approche classique à l'approche processuelle du phénomène. Le chapitre 2 nous conduit alors à appréhender le champ de l'entrepreneuriat social. Nous abordons l'expansion de cette nouvelle pensée économique et sociale. Enfin, le chapitre 3 est consacré à l'étude du cadre théorique de la légitimité entrepreneuriale, qui structure notre recherche.

La deuxième partie de cette thèse présente l'étude empirique portant sur la création d'entreprise à partir d'une association. Dans le chapitre 4, nous développons notre positionnement épistémologique et les choix méthodologique de la recherche. Le chapitre 5 est consacré à la présentation et à l'interprétation des résultats. Enfin, le chapitre 6 porte sur la discussion générale de la thèse. Nous présentons alors les variables de la légitimité analysées et les recommandations sur le processus entrepreneurial dans le contexte associatif.



<b>INTRODUCTION</b>		
<b>LES ENJEUX ET MODALITES DE LA CREATION D'ENTREPRISES A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>PARTIE I : ENTREPRENEURIAT, ESPRIT ENTREPRENEURIAL ET RENOUVEAU DU SECTEUR ASSOCIATIF</b>		
<b>Chapitre 1</b>	<b>Chapitre 2</b>	<b>Chapitre 3</b>
Evolution du champ de l'entrepreneuriat : de l'approche classique à l'approche processuelle du phénomène	Le champ de l'entrepreneuriat social : expansion d'une nouvelle pensée économique et sociale	Le recours à la légitimité comme cadre théorique et conceptuel de la recherche
<b>PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>Chapitre 4</b>	<b>Chapitre 5</b>	<b>Chapitre 6</b>
Positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de la recherche	Présentation et interprétation des résultats	Discussion générale : la création d'entreprise dépend de la légitimité entrepreneuriale
<b>CONCLUSION GENERALE</b>		





## **PARTIE I – L'ENTREPRENEURIAT, L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL ET LE RENOUVEAU DU SECTEUR ASSOCIATIF**

Cette première partie a pour objet de présenter les fondamentaux du cadre théorique pour l'étude de notre objet de recherche, l'entrepreneuriat dans le secteur associatif.

Dans un premier temps, nous retracerons l'origine et l'évolution de la conception du champ de l'entrepreneuriat. Nous présenterons les différentes approches allant de l'approche classique à l'approche processuelle de l'entrepreneuriat. Différents acteurs (praticiens, académiques, politiques) contribuent au développement du domaine.

Le chapitre 2 mettra en perspective le champ de l'entrepreneuriat social. C'est un phénomène récent qui concerne les individus et les organisations qui développent des activités dont le but n'est pas principalement financier mais plutôt de répondre à des problèmes sociaux et environnementaux. De nombreuses organisations sont concernées, notamment les associations qui satisfont déjà des conditions spécifiques, par leur statut.

Enfin, le chapitre 3 permettra d'appréhender l'apport de la légitimité sur la question de la création d'entreprise à partir d'une association. Martinet (1983) a souligné que la question de la légitimité est traitée depuis les années 1970 par des auteurs américains comme une stratégie sociétale qui permet l'adhésion des parties prenantes (Berger-Douce, 2007). Notre recherche étant de comprendre dans quelle mesure la création d'entreprise à partir du secteur associatif peut trouver sa légitimité auprès des parties prenantes internes et externes, nous donnons une grande importance à cette notion de légitimité.



<b>INTRODUCTION</b>		
<b>LES ENJEUX ET MODALITES DE LA CREATION D'ENTREPRISES A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>PARTIE I : ENTREPRENEURIAT, ESPRIT ENTREPRENEURIAL ET RENOUVEAU DU SECTEUR ASSOCIATIF</b>		
<b>Chapitre 1</b>  Evolution du champ de l'entrepreneuriat : de l'approche classique vers l'approche processuelle du phénomène	<b>Chapitre 2</b>  Le champ de l'entrepreneuriat social : expansion d'une nouvelle pensée économique et sociale	<b>Chapitre 3</b>  Le recours à la légitimité comme cadre théorique et conceptuel de la recherche
<b>PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>Chapitre 4</b>  Positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de la recherche	<b>Chapitre 5</b>  Présentation et interprétation des résultats	<b>Chapitre 6</b>  Discussion générale : la création d'entreprise dépend de la légitimité entrepreneuriale
<b>CONCLUSION GENERALE</b>		



## **1 CHAPITRE 1 – L'ÉVOLUTION DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT : DE L'APPROCHE CLASSIQUE À L'APPROCHE PROCESSUELLE DU PHENOMENE**

Dans ce chapitre, nous présentons la revue de la littérature consacrée à l'entrepreneuriat et au développement de l'esprit entrepreneurial. Une mise en perspective de différents acteurs du domaine est également développée. Ce chapitre comprend trois sections.

La sections 1 aborde les principaux concepts de l'entrepreneuriat. Ces concepts sont définis en fonction des disciplines. Nous montrons que l'entrepreneuriat est passé d'une approche classique à une approche processuelle qui tient compte de plusieurs composantes. L'entrepreneuriat n'est pas seulement du ressort d'un individu solitaire mais le résultat de la combinaison de plusieurs variables, notamment l'individu, l'environnement, le projet, le temps et encore le réseau de relations.

La section 2 présente les tentatives de spécifications du concept de l'entrepreneuriat. Tous les concepts évoqués pour étudier l'entrepreneuriat sont importés des autres disciplines, comme l'économie, la sociologie et la psychologie. Nous introduisons donc les nouvelles conceptions spécifiques de l'entrepreneuriat dans cette section.

Enfin, la section 3 tente d'apporter un éclairage sur le développement de l'esprit entrepreneurial. Il convient de préciser que les comportements des individus et des organisations peuvent être influencés par des phénomènes culturels, sociaux et politiques.

### **1.1 Section 1 – Le cadre général de l'entrepreneuriat : conception et courant théorique**

Cette section présente les origines de l'entrepreneuriat. Il convient tout d'abord de situer les premières conceptions de l'entrepreneuriat (1.1.1). Ces dernières s'intéressaient uniquement à

l'action d'entreprendre et aux caractéristiques des individus agissant en tant qu'entrepreneurs. Mais la très grande diversité observée entre les entrepreneurs a remis en cause ce constat. Le concept de l'entrepreneuriat est désormais défini en tant que processus conduisant au comportement entrepreneurial (1.1.2). Ce comportement tient compte de la dimension temporelle et dynamique (1.1.3). Le processus entrepreneurial évolue dans le temps et cette évolution est le résultat d'une diversité d'interactions avec l'environnement dans lequel le phénomène se déroule.

### 1.1.1 Les prémisses de l'entrepreneuriat

On souligne dans la littérature que la notion de l'entrepreneuriat est apparue dans les travaux des économistes comme Cantillon et Say, puis s'est développée au travers du courant de pensée des behavioristes dont le plus éminent est McClelland pour ensuite être étudiée dans de multiples autres disciplines en sciences humaines et administratives (Chabaud et Messeghem, 2010; Fillion, 1997; Verzat et Toutain, 2015).

Trouvant ses racines dans l'économie politique à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle sous l'égide de Cantillon (1680-1735), le champ de l'entrepreneuriat était alors structuré autour de l'entrepreneur dont le rôle était d'abord la recherche du profit et la minimisation du risque auquel il devait faire face. Cette forme d'entrepreneuriat était surtout présente à l'époque chez les commerçants et chez les industriels qui créaient de la richesse en faisant des investissements importants dans le but de réaliser des profits futurs.

Cependant, l'apparition du courant de la pensée behavioriste a remis en cause la perception que l'on avait de l'entrepreneur. L'accent est alors mis sur ses caractéristiques. Cette nouvelle conception ouvre les débats du champ de l'entrepreneuriat. Son objet d'étude s'élargit et devient un vaste domaine qui va intéresser de nombreuses disciplines. Depuis la publication de Kent et al. (1982) dans la toute première encyclopédie sur l'état des connaissances sur l'entrepreneuriat et la tenue du premier colloque<sup>3</sup> annuel réservé à la recherche en entrepreneuriat dans les années 80 à Babson aux Etats-Unis, les travaux de recherche sur le

---

<sup>3</sup> Acte de colloque annuel intitulé « *Frontiers of Entrepreneurship Research* » à Babson aux Etats-Unis, 1980

phénomène de l'entrepreneuriat se sont développés dans la plupart des disciplines en sciences de gestion, en sciences humaines et administratives (Fillion, 1997).

### ***1.1.1.1 L'économie classique au prisme du développement de l'entrepreneuriat***

Chronologiquement, le phénomène de l'entrepreneuriat a été d'abord développé par les économistes qui se sont intéressés aux activités de l'entrepreneur. Ils soulignaient que les créations d'entreprises sont à l'origine du développement des économies. Malgré l'incertitude, l'entrepreneur investit son propre argent dans un projet et prévoit un profit dans le futur. Ce comportement permet le développement des activités économiques. De nombreux travaux (Van Praag, 2005 ; Murphy, Liao et Welsch, 2006 ; Hébert et Link, 2006, 2009 ; Landström et Benner, 2010 ; Landström, Harirchi et Åström, 2012)<sup>4</sup> soulignent que le premier auteur qui a défini le rôle de l'entrepreneur est Cantillon. Ce dernier qualifie l'entrepreneur de preneur de risque. Il considère l'entrepreneur comme un individu ayant la capacité de se saisir d'une occasion d'affaires en vue de réaliser un profit et qui doit en assumer les risques. Par ailleurs, d'autres économistes comme Say (1803) et Schumpeter (1954) pensent que l'entrepreneur prend une grande responsabilité pour créer ou pour innover. Au-delà des profits, ils soulignent que l'entrepreneur est un agent de changement dans le sens où il apporte de la créativité et de nouveaux moyens de production dans la réponse aux besoins sociaux ou dans l'activité économique.

Cantillon est considéré comme l'un des pionniers du domaine de l'entrepreneuriat. Son essai sur « La nature du commerce en général » est explicite sur le rôle de l'entrepreneur en soulignant que ce dernier est un agent économique qui achète des marchandises, certaines pour les transformer, dans le but de les revendre à un prix incertain. Schumpeter (1954) pense que Cantillon a défini la fonction de l'entrepreneur de manière claire. En effet, dans ses travaux, Cantillon a présenté l'entrepreneur comme un individu qui apprécie le goût du risque, c'est-à-dire, qui peut prendre le risque d'investir dans un environnement incertain. Cette conception de l'entrepreneuriat correspond aussi à celle de Hartman (1972) qui intègre la notion de

---

<sup>4</sup> Cité par Verzat et Toutain (2015)



l'incertitude dans le domaine. L'incertitude peut conduire à des risques, ce qui peut entraîner par exemple, la perte de cadre et de repère pour l'individu pendant son action entrepreneuriale.

Say (1767-1832) fut un grand économiste, qui s'inscrit dans le courant classique. A la différence de Cantillon, il recentre d'abord la figure de l'entrepreneur autour de la théorie de la production. Dans son ouvrage intitulé le « Traité de l'économie politique » en 1803, il énonce le principe de la loi des débouchés qui sous-tend que « l'offre crée sa propre demande ». Autrement dit, que l'entrepreneur est une condition nécessaire pour créer des marchés. Il développe ainsi le rôle de l'entrepreneur dans la création de la richesse et dans l'activité économique. Pour lui, l'entrepreneur est un agent qui peut réguler le déséquilibre du marché sans que l'Etat n'intervienne. Par ailleurs, on retrouvera son raisonnement dans la théorie de l'équilibre général de Walras (1834-1910), un des fondateurs de l'école néo-classique. Dans cette théorie, on part du postulat que ce sont les déséquilibres du marché qui offrent aux entrepreneurs qui les repèrent des opportunités d'affaires qu'ils peuvent exploiter. Des auteurs comme Shane et Vankataraman (2000) et Casson (1982) soulignent également que l'entrepreneur est un individu capable de se saisir d'une occasion d'affaires en vue de réaliser un profit futur. Pour Say, l'entrepreneur utilise ses compétences et sa personnalité pour entreprendre. Il apparaît ainsi comme un acteur talentueux dans la dynamique entrepreneuriale. Pour parvenir à ses fins, l'entrepreneur développe ses connaissances et compétences. De nombreux travaux soulignent que l'éducation contribue à l'épanouissement des individus (Fayolle, 2017). Les bibliothèques, les écoles, les musées sont ainsi des espaces où l'esprit entrepreneurial peut se développer. Dans ces conditions, Say souligne que l'entrepreneur est un acteur qui s'implique totalement dans le processus de création de richesse. Il ne reste pas seulement un dirigeant mais il participe activement à la production collective de la richesse, grâce à son goût d'entreprendre.

En nous inspirant des travaux développés dans la littérature, notamment ceux de Schumpeter (1935), nous allons développer le type de l'entrepreneur, à travers l'approche de l'innovation.

### 1.1.1.2 *L'entrepreneur et l'innovation*

Le concept de l'innovation est attribué à Schumpeter (1883-1950), appartenant au courant de pensée de l'école autrichienne. Cette dernière met l'accent sur l'individualisme méthodologique. Pour Schumpeter, l'innovation est une alternative aux théories classiques et néoclassiques de la croissance économique. Dans sa première édition en 1911 de la théorie de l'évolution économique, Schumpeter fait apparaître pour la première fois le processus de destruction et de création de valeur (Boutillier et Uzinidis, 2013). Il confère à l'individu des caractéristiques créatives capables d'introduire de nouvelles combinaisons de production dans l'activité économique. Il souligne que si l'économie est en situation de stagnation, l'innovation peut être la solution pour l'améliorer, en rompant l'équilibre économique et en introduisant de nouvelles sources de valeur pour dynamiser le modèle de Walras. On attribue ainsi l'innovation à l'entrepreneur qui crée un déséquilibre sur le marché, ce qui permet à d'autres entrepreneurs d'introduire de nouveaux produits, de nouveaux moyens et méthodes de production pour rééquilibrer le marché. De nouveaux marchés et de nouvelles organisations peuvent ainsi apparaître et d'autres peuvent disparaître car plus adaptés à l'environnement.

Schumpeter présente l'innovation comme propre à l'entrepreneur et comme l'essence à l'entrepreneuriat. Cette analyse conduit à considérer l'entrepreneur comme un individu ayant une capacité intuitive forte pour entreprendre et réaliser des actions spectaculaires. Dans ses écrits, Schumpeter (1935) avance que : « *l'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise [...] cela a toujours à faire avec l'opportunité d'un usage différent des ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons* » (Filion, 1997).

Par ailleurs, les auteurs (Eckhardt et Shane, 2003; Kirzner, 1979; S. Shane et Venkataraman, 2000) s'inscrivent dans le même courant de pensée schumpétérienne. De plus, Kirzner, (1979) met en évidence que les capacités entrepreneuriales de l'entrepreneur favorisent la perception des déséquilibres sur le marché, notamment la détection des opportunités d'affaires. Knight (2015) montre que les entrepreneurs se définissent principalement par leur capacité à affronter l'incertitude. Il met en évidence les capacités de nature cognitive de l'entrepreneur pour

résoudre des problèmes. Celles-ci sont représentées par deux critères : savoir détecter des opportunités et pouvoir les concrétiser en réalité économique.

C'est en partie sur ces bases théoriques qu'une littérature relative aux caractéristiques du comportement entrepreneurial va se développer les années suivantes. Le rôle des entrepreneurs dans la création de richesse va laisser la place aux théories développées dans les grandes entreprises (Verzat et Toutain, 2015). C'est donc au-delà de l'économie que l'entrepreneuriat va se développer à partir d'emprunts conceptuels à d'autres disciplines des sciences sociales et humaines.

Ayant présenté la conception de l'entrepreneuriat par les économistes, nous allons maintenant introduire la vision des behavioristes.

### ***1.1.1.3 L'entrepreneuriat versus approche behavioriste***

C'est sur la base des travaux de Fillion (1997) que nous allons maintenant analyser la perspective des behavioristes sur l'entrepreneuriat. Ce courant de pensée regroupe tous les spécialistes en psychologie, en psychanalyse, en sociologie et autres spécialistes du comportement humain.

Le premier auteur qui a illustré le caractère de l'entrepreneur a été Weber. Ce dernier établit les caractéristiques de l'entrepreneur à partir de ses remarques sur le système des valeurs qui le gouverne dans son ouvrage intitulé « L'éthique protestant et l'esprit du capitaliste » (Weber et al., 1974). Il précise que les innovateurs et les hommes d'affaires sont des entrepreneurs parce qu'ils sont gouvernés psychologiquement par une idéologie qui les mène à une quête d'opportunités d'affaires et à la réalisation de profits. Pour lui, la religion, la culture et les structures sociales constituent les principaux facteurs qui déterminent le caractère entrepreneurial des individus. Dans cette approche, l'environnement socioculturel constitue le fondement de l'entrepreneuriat. Les individus sont influencés par leur appartenance communautaire, religieuse ou sociale. Cette réflexion permet d'expliquer pourquoi certaines communautés sont plus entreprenantes que d'autres, pourquoi certaines religions se consacrent

plus à entreprendre que d'autres ou encore pourquoi certaines régions voient naître plus de vocations entrepreneuriales (Janssen et Julien, 2016).

Mais l'étude reconnue comme ayant marquée les caractéristiques de l'entrepreneur est *the Achieving Society* du psychologue McClelland (1961). Ce dernier est considéré comme le précurseur de cette approche behavioriste en mettant en avant les motivations d'un individu comme le moteur de l'entrepreneuriat. Il souligne que ce sont les besoins de l'entrepreneur qui constituent les fondements de l'entrepreneuriat. Les études réalisées sur « *Homo soviéticus vs Homo americanus* » lui permettent de mieux identifier les principales motivations de l'entrepreneur (McClelland, 1961). Les résultats de ces études vont lui donner l'occasion de développer sa célèbre théorie sur le besoin de réalisation ou d'accomplissement comme le principal attribut de l'entrepreneur. Cependant, les études empiriques qui ont suivi vont réfuter cette thèse de McClelland qui semble insuffisante pour expliquer le développement de l'entrepreneuriat.

D'autres recherches ont fait suite aux travaux de McClelland et ont permis d'enrichir les caractéristiques de l'entrepreneur. Ce courant behavioriste restera dominé par le champ de l'entrepreneuriat durant vingt ans jusque dans les années 80 en s'efforçant d'approfondir les connaissances sur le profil de l'entrepreneur et ses spécificités. Fillon (1997) propose un récapitulatif des résultats de recherches effectuées sur ces caractéristiques. Nous reprenons ces caractéristiques dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : Les caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs**

Innovateurs	Persévérants
Besoin de réalisation	Apprentissages Originaux
Leaders Internalité	Utilisation de ressources
Preneurs de risques modérés	Optimistes
Confiance en soi	Sensibilité envers les autres
Indépendants	Orientés vers les résultats
Implication à long terme	Agressivité
Créateurs	Flexibles
Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude	Tendance à faire confiance
Énergiques	Débrouillards
Initiative	Argent comme mesure de performance

Source : Filion (1997)

En conclusion, l'approche béhavioriste présente des limites pour deux raisons. La première est que les caractéristiques identifiées chez les entrepreneurs ont été également retrouvées chez les non-entrepreneurs. Ensuite chez de nombreux entrepreneurs, on retrouve pléthore de caractéristiques qui permettent à l'individu d'entreprendre. Il était ainsi invraisemblable de voir tous ces critères attribués à un seul individu (Filion, 1997).

Cependant, au-delà de ces caractéristiques, les auteurs (Filion, 1997; Gartner, 1985; Lorrain et Dussault, 1988) ont mis en perspective une nouvelle piste d'analyse sur le phénomène entrepreneurial basé non pas uniquement sur la personne elle-même, mais sur son comportement. Gartner (1985) préconise ainsi d'introduire la notion de processus dans les recherches sur l'entrepreneuriat.

### 1.1.2 L'entrepreneuriat et sa nouvelle dimension processuelle

Cette nouvelle approche de l'entrepreneuriat tient compte de la dimension dynamique et temporelle du domaine de l'entrepreneuriat. Gartner (1985) préconise qu'il faut dépasser

l'étude de la question de l'entrepreneur pour se concentrer plus précisément sur son comportement, en analysant les interactions que l'entrepreneur entretient avec son organisation et son environnement. Cette conception de l'entrepreneuriat permet de comprendre la manière dont le processus entrepreneurial se met en place et se développe en fonction des actions déployées dans le temps.

Comme l'a souligné Gartner (1985), Fayolle (2004) a constaté que le processus entrepreneurial recouvre une diversité de dimensions entrepreneuriales. La première concerne les caractéristiques de l'individu. La deuxième se focalise sur les opportunités d'affaires à saisir ou à développer (Didier et Karim, 2010). La troisième est relative à la forme organisationnelle. Enfin, la quatrième met en évidence l'environnement économique, social, culturel et politique qui influence le processus entrepreneurial. Les études ont montré que ces différentes dimensions entrepreneuriales contribuent à la conceptualisation et à la structuration du champ de l'entrepreneuriat (Francois, 2009).

L'entrepreneuriat a largement fait l'objet d'étude de la relation entre l'individu et son projet de création. Morin (2015) explique qu'au-delà de la relation initiale qui lie l'individu à son projet, il apparaît plusieurs autres logiques qui interfèrent et qui peuvent être complémentaires ou concurrentes, sans pour autant dénaturer celle prévue initialement. La dynamique de changement constitue ainsi le moteur essentiel de l'entrepreneuriat. Le processus entrepreneurial est caractérisé par une évolution de la relation entre l'individu et son projet. L'idée initiale peut subir des modifications au cours du temps. Bygrave et Hofer (1992) soulignent que le processus entrepreneurial est dynamique et holistique. Ils soulignent que l'évolution d'un projet entrepreneurial dans le temps est la résultante des différentes composantes en interaction dans un système donné ou dans son environnement (Bruyat, 2001).

### ***1.1.2.1 Le rôle et l'identité de l'entrepreneur dans le processus entrepreneurial***

Compte tenu de la diversité des situations entrepreneuriales, les fonctions de l'entrepreneur doivent être cohérentes avec le projet. La littérature a mis en évidence les principales fonctions de l'entrepreneur. Fauchart et Gruber (2011) ont développé deux approches pour appréhender

cette dynamique de l'entrepreneur : une approche classique et une approche plus originale. La première met l'accent sur trois principaux profils de l'entrepreneur : les inventeurs, les créateurs et les développeurs. On souligne que les inventeurs sont capables d'identifier les opportunités d'affaires. Les créateurs, quant à eux, ont la possibilité d'acquérir les ressources, de créer des organisations ou de concrétiser un projet. Enfin, les développeurs cherchent, quant à eux, des voies de croissance et de développement des organisations. La deuxième approche, plus originale, porte sur la nature des missions des entrepreneurs. Pour étudier la nature des activités, les auteurs ont identifié trois nouveaux profils d'entrepreneurs. Pour cela, trois types de profil ont été distingués : les darwiniens, les communautaires et les missionnaires. Dans le premier cas, les darwiniens sont considérés comme des compétiteurs nés qui cherchent à surpasser la concurrence. La performance et le business sont leurs principales caractéristiques. Dans le second cas, les communautaires cherchent à développer des projets qui sont en accord avec leur appartenance (religieuse, sociale, économique ou politique). Enfin, les missionnaires sont des entrepreneurs qui développent des projets dont le but est de répondre aux besoins de la société. C'est notamment le cas des entrepreneurs sociaux qui sont considérés comme des missionnaires.

Dans toutes ces situations, il est fait référence à la relation entre le développement du projet et le profil de l'entrepreneur, au travers du vocable « individu-projet ». Ainsi, l'implication du porteur de projet est importante pour maintenir et développer cette relation.

### ***1.1.2.2 Le niveau de l'implication entrepreneuriale***

Dans la recherche en entrepreneuriat, les auteurs (Bruyat, 2001; Fayolle, 2017; Gartner, 1985; Verstraete, 2001) ont présenté la relation individu-projet comme étant une condition nécessaire pour le développement de l'acte entrepreneurial. Même si la plupart des travaux de recherche ont comme but premier d'analyser la relation individu-projet, des questions spécifiques ont néanmoins été étudiées. Parmi les principales, on souligne notamment l'influence exercée par la contrainte de ressources, l'influence des réseaux de relations ou encore le rôle joué par l'environnement. Bygrave et Hofer (1992) présentent ces aspects dans le processus entrepreneurial. Ils caractérisent le processus entrepreneurial comme ayant des dimensions dynamique et holistique. Autrement dit, l'entrepreneuriat requiert du temps et de l'engagement.

Deux niveaux d'intensité peuvent être relevés dans la démarche entrepreneuriale : une intensité élevée et une intensité faible. Le niveau d'intensité élevé permet de créer une dynamique entrepreneuriale où une diversité d'acteurs peut interagir dans le temps. Cela peut se matérialiser par un engagement fort en termes de temps et d'argent du porteur de projet. Le niveau d'intensité faible ne permet pas une véritable dynamique entrepreneuriale. C'est le cas notamment de l'uberisation qui consiste à la mise en relation, par des entreprises du numérique, des clients avec des entrepreneurs. Ces activités sont considérés comme des simples moyens de subsistance.

### ***1.1.2.3 Le déroulement du processus entrepreneurial***

Dans la littérature, on souligne que la notion de processus a fait l'objet de nombreuses définitions en fonction des disciplines qui l'utilisent. Bériot (2014) définit le processus comme étant « *une succession d'opérations constituées de flux d'information, de matière ou d'énergie pour passer d'un état à un autre* ». Dans notre cas, le processus entrepreneurial correspond à un système où différentes composantes qui le forment interagissent pour aboutir à une création d'entreprise. Jacquet-Lagreze (1978) définit, par ailleurs, ce type de processus de la manière suivante : « *Le processus est un déroulement de configurations ou d'interactions concomitantes et/ou successives sous l'effet de régulations compensatrices et amplificatrices propres au système concerné* ». Cela suppose que la création d'entreprise se déroule dans un système en interaction dont le but est de retrouver une cohérence entre les composantes du système, notamment au niveau de la relation individu-projet. Ainsi, le processus se déroule par des allers-retours entre les différentes composantes du système et dans les différentes phases de l'activité entrepreneuriale jusqu'à l'émergence d'une organisation.

Fayolle (2017) avance que certains individus sont enclins à créer une entreprise notamment en raison de leur profil de créateur. Ils développent ainsi une perception positive de leur projet de création d'entreprise. Même si le profil du créateur joue un rôle important dans la création d'entreprise, certaines étapes doivent être établies. A cet égard, nous distinguons trois phases importantes dans le processus entrepreneurial qui permettent d'aboutir à la création d'entreprise : la phase du déclenchement, la phase de l'engagement absolu du porteur pour entreprendre et enfin la phase de consolidation de la nouvelle entreprise.



## a) Le déclenchement du processus entrepreneurial

De manière générale, la création d'entreprise peut être d'origine interne ou externe (Chabaud et Ngijol, 2005). L'idée de création d'entreprise peut provenir directement de l'individu et/ou de l'environnement. Concernant l'individu, le déclenchement peut provenir de lui-même à travers ses stimulus (réflexions, expériences et valeurs). On souligne que deux éléments de la perception de l'individu doivent être nécessairement réunis pour que la création d'entreprise soit envisageable : le désir de l'individu de voir son projet aboutir et la possibilité que cela puisse se faire. L'intention et les aspirations ne suffisent pas à déclencher le processus entrepreneurial. Il faut aussi que l'action soit possible pour l'individu. Des auteurs comme Shapero et Sokol (1982) indiquent que le désir et la perception de la faisabilité sont indissociables. Comme l'a souligné Bandura (1986), le déclenchement du processus de création d'entreprise devient possible lorsque l'individu estime avoir les compétences et les ressources nécessaires pour réaliser son projet (Delanoë-Gueguen, 2015; Guerrin, 2012).

L'environnement a aussi un impact non négligeable sur le déclenchement du processus de création d'entreprise. Par exemple, la situation du marché de l'emploi peut avoir un impact positif sur la création d'entreprise. En effet, de nombreux auteurs (Evans et Leighton, 1989 ; Masson, 1989, Storey, 1991 ; Burke, 1997) ont souligné que le chômage peut conduire les individus à créer leurs propres entreprises. D'autres auteurs (Hool 2004a et 2004b ; Keeble et Walker, 1994) ont également montré que la demande locale joue un rôle déterminant sur la création d'entreprise. Cela montre que l'environnement socio-économique, institutionnel et culturel constituent des sources d'opportunités d'affaires dans la création d'entreprise (H. Capron, 2009).

## b) L'engagement total ou l'acte entrepreneurial

Cette phase correspond à l'engagement total ou partiel de l'individu dans la création de son entreprise. Verstraete (2002) et Bruyat (1994) ont mis en évidence que l'engagement détermine la manière dont l'entrepreneur peut arriver à ses fins (Valéau, 2007). Cet engagement commence dès lors que l'individu consacre l'essentiel de son temps et de son argent au projet.

Il évolue progressivement jusqu'à un point de non-retour ou alors un retour difficile (Fayolle, 2017). Janssen, Surlémont, De Hoe et Schmit (2016) soulignent que l'activité entrepreneuriale correspond à un changement important dans la vie personnelle et professionnelle de l'individu (Janssen et al., 2016; Janssen et Julien, 2016). Il arrive que le projet de création d'entreprise soit alors préféré à toute autre alternative. Le projet doit être perçu comme étant réalisable et les résistances au changement doivent être surmontées. L'individu doit être ainsi capable de quitter une situation initiale pour adopter un comportement risqué lié à la création d'entreprise. Dans ces conditions, l'engagement va dépendre de l'utilité espérée associée à ce nouveau statut d'entrepreneur.

### c) La survie ou développement

Le développement ou la survie de l'entreprise dépend de sa rentabilité dans un délai raisonnable. Il est difficile d'envisager le développement d'une entreprise en l'absence de ressources financières propres sur une longue période. Les conditions de réussite ou d'échec d'un projet dépendent de la cohérence du système entrepreneurial et de l'apprentissage de l'entrepreneur dans le temps. Dans le premier cas, il apparaît que la relation entre l'entrepreneur et le projet de création se doit d'être cohérente (Bruyat, 1993). L'entrepreneur doit avoir des compétences pour évaluer à chaque instant les objectifs de son projet et des attentes des parties prenantes. Dans le second cas, l'apprentissage de l'entrepreneur est un facteur important pour la réussite de son projet d'entreprise. C'est en faisant des erreurs que l'entrepreneur peut apprendre afin de développer son projet d'entreprise (Fayolle, 2017).

### 1.1.3 La dimension temporelle et dynamique du processus entrepreneurial

Au cours du processus entrepreneurial, le temps apparaît comme une variable essentielle dans l'émergence d'une organisation (Bruyat, 1993). Les prévisions de stratégies et d'actions sont élaborées pour atteindre les objectifs dans les meilleurs délais possibles. De ce fait, le temps conditionne la réussite du projet d'entreprise. Deux situations peuvent se présenter au cours du processus. La première est celle qui concerne un individu qui consacre peu de temps pour développer et créer son entreprise alors que celle-ci est encore fragile. La seconde situation est

celle d'un projet de création qui devrait être lancé en raison de l'opportunité mais qui présente un entrepreneur qui n'est pas prêt en raison de compétences non encore acquises. Ces deux situations illustrent l'importance de la prise en compte de la variable du temps dans le processus entrepreneurial.

Le processus entrepreneurial est un système ouvert où diverses composantes sont en interaction de manière dynamique. Les composantes les plus significatives sont l'individu, le projet et les parties prenantes. Ainsi, la capacité d'apprentissage mise en œuvre et les mécanismes d'action déployés par les individus peuvent modifier le projet de création d'entreprise. Cette modification est fonction des ressources mobilisées initialement comme les réseaux de relations, les ressources financières, les expériences ainsi que la nature du projet. De plus, le processus est itératif et permet de modifier la relation individu-projet à tout moment. Les compétences et les moyens utilisés sont utiles et permettent de différencier les entrepreneurs qui exploitent par exemple la même opportunité d'affaires. La dynamique entrepreneuriale permet de mieux comprendre la manière dont les stratégies et les actions sont déployées par les entrepreneurs. Pour rendre compte de cette dynamique, il est fort utile d'analyser la notion de configuration qui est nécessaire dans notre objet d'étude.

### ***1.1.3.1 Le concept de configuration dans le processus entrepreneurial***

Le recours à la notion de configuration permet de comprendre les différentes stratégies de création, de développement ou de croissance qui sont adoptés par les individus et les organisations. Cette notion tient compte des réalités de l'environnement et des ressources à mobiliser. Ainsi, la prise en compte de ces éléments dans un processus entrepreneurial correspond à la conception de Gartner (1985) qui souligne que la démarche entrepreneuriale ne se résume pas uniquement aux traits de caractère de l'individu mais aussi à son comportement. L'entrepreneur évolue dans un environnement dans lequel il doit décider et agir en fonction des ressources pouvant être mobilisées. En effet, l'entrepreneur construit son projet à partir des ressources telles que les réseaux de relations et les ressources financières. L'environnement dans lequel l'individu envisage de créer son entreprise peut évoluer au cours du processus entrepreneurial. Ce dernier étant complexe, l'entrepreneur n'est pas en mesure d'anticiper l'ensemble des différents aléas. Il va ainsi développer différentes stratégies afin d'atteindre ses

objectifs. Deux stratégies peuvent être déployées, à savoir, l'approche de l'ingénieur (logique de pensée) et l'approche du bricoleur (logique d'action). La première met en œuvre une planification des tâches pour répondre à un objectif. Il s'agit de rechercher les causes et trouver des explications au phénomène pour ensuite réaliser les tâches correspondantes. La seconde résulte du pragmatisme. Autrement dit, réaliser des actions avec les moyens disponibles jusqu'à l'atteinte de l'objectif initial.

Weick (1979) constate qu'un individu comme celui du porteur de projet mène souvent une stratégie de réflexion dans le but de se préparer au lancement de son projet, de trouver les informations nécessaires, d'acquérir de nouvelles compétences, d'élargir son spectre de réseau de relations ou encore d'adapter son projet à son environnement. Ainsi, la configuration apparaît comme étant une approche importante qui permet de construire la cohérence du projet avec les aspirations du porteur de projet mais aussi avec les attentes des parties prenantes.

### ***1.1.3.2 L'apport des parties prenantes dans la construction d'une dynamique entrepreneuriale***

Un projet entrepreneurial peut regrouper un ensemble de parties prenantes ayant des intérêts divergents. Freeman (1984) a défini les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation* ». Ainsi, le projet entrepreneurial est caractérisé par la multiplicité des partenaires (Freeman, 1984). Ces derniers sont attentifs à leurs intérêts, notamment à la création et à la répartition de la valeur (M. Porter et Kramer, 2011). La valeur ici ne repose pas uniquement sur l'aspect financier mais sur une dimension plus globale, incluant la dimension financière et non financière (sociale et sociétale). Le projet entrepreneurial et son environnement déterminent la nature des relations avec les parties prenantes concernées. Ces parties prenantes peuvent être classées selon qu'elles sont internes ou externes dans le processus entrepreneurial. En ce qui concerne les parties prenantes internes, comme les salariés ou les fournisseurs, les relations sont souvent contractualisées. Pour les parties prenantes externes, comme l'Etat, les collectivités territoriales et locales ou les organisations partenaires, les relations sont souvent moins formalisées, mais les attentes existent de la part de chacun et contribuent au développement du processus entrepreneurial.

### 1.1.3.3 *L'analyse d'une situation entrepreneuriale*

Il existe une multitude de situations entrepreneuriales. Nous pouvons distinguer la création d'entreprise, l'essaimage ou le *spin off*, la création d'activité ou encore le lancement de projet sur le mode entrepreneurial (Fayolle, 2017). Chaque situation est différente mais leur point commun est la création de valeur, la prise de risque, le changement ou encore la relation qui existe entre l'individu et son projet. Dans une situation entrepreneuriale, deux dimensions sont incontournables dans la dynamique du changement. Nous avons la logique de l'individu et celle de la création de valeur. La première est appréhendée suivant les caractéristiques de l'individu. A cet effet, Schumpeter (1935) souligne que l'entrepreneur est un individu qui possède des caractéristiques de créateur qui lui permettent de se démarquer de ses concurrents. A cet égard, les facteurs personnels jouent un rôle déterminant dans l'activité entrepreneuriale ou dans l'innovation. C'est le cas notamment du capital humain (le niveau de diplôme, de formation et de spécialisation, de l'expérience et des motivations) de l'entrepreneur qui est considéré comme déterminant dans le processus de création de l'entreprise. La seconde est la création de valeur liée au projet de création d'une activité ou d'une entreprise. Elle permet de générer des revenus et de l'emploi. Les parties prenantes sont ainsi attentives à la fois à l'individu et à la création de valeur (Verstraete, 2012).

Cependant, les situations entrepreneuriales ne sont jamais permanentes. Les intentions de l'individu ou la volonté des membres de l'organisation évoluent dans le temps. C'est une des raisons qui explique que le projet n'aboutit pas forcément. Le niveau d'engagement dans une situation entrepreneuriale peut être un indicateur du degré d'irréversibilité dans un processus entrepreneurial. A cet égard, il est nécessaire de comprendre la capacité entrepreneuriale de l'individu ou de l'organisation qui souhaite conduire un projet. Ainsi, l'engagement dans une situation entrepreneuriale peut faire l'objet d'une étude qualitative qui permet d'apprécier le degré d'adhésion de l'individu ou de l'organisation concernée. Cette approche qualitative permet d'analyser la situation entrepreneuriale et de comprendre les motivations et les freins qui peuvent apparaître au cours du processus entrepreneurial.

## 1.2 Section 2 : Le caractère spécifique et transversal du champ de l'entrepreneuriat

A la lumière des divergences qui existent autour de la définition de l'entrepreneuriat, cette section présente certaines conceptualisations du phénomène. Dans un premier temps, nous mettons en évidence les nouvelles théories spécifiques au domaine qui décrivent la logique et le comportement de l'individu dans un processus entrepreneurial (1.2.1). Dans un second temps, face à l'absence d'un cadre unificateur, l'accent est mis sur l'étude des différents paradigmes de l'entrepreneuriat afin de comprendre les spécificités de chacun dans le processus entrepreneurial (1.2.2). Enfin, nous présentons brièvement l'entrepreneuriat dans les organisations. Les entreprises et les institutions sont de plus en plus à la quête des sources d'innovations, de changements et de nouvelles opportunités d'affaires. A cet égard, l'entrepreneuriat organisationnel devient ainsi une des solutions à leur développement (1.2.3).

### 1.2.1 Les théories spécifiques au domaine de l'entrepreneuriat

Comme nous l'avons vu précédemment, les théories qui ont participé à la construction du domaine entrepreneurial sont quasiment issues d'autres disciplines. C'est dans les années 2000 que des chercheurs comme Stinchfield et al. (2013), Baker et Nelson (2005) et Sarasvathy (2001) développent des théories spécifiques au domaine, respectivement la théorie de l'effectuation et la théorie du bricolage. Elles ont été considérées par Fisher (2012) comme de nouvelles théories utiles qui peuvent conduire à des changements de comportement au cours d'un processus entrepreneurial.

#### 1.2.1.1 *L'effectuation, un modèle d'engagement dans le processus entrepreneurial*

Cette théorie de l'effectuation repose sur le principe que l'entrepreneuriat dépend de la volonté et de la capacité de l'individu à mobiliser les ressources et les moyens afin de parvenir à un résultat souhaitable, comme la création d'entreprise. Elle est souvent utilisée par des entrepreneurs expérimentés. Le postulat de l'effectuation repose sur la réalisation d'un événement imprévisible et, de ce fait, propose une manière de penser, de prendre des décisions et de réaliser des actions dans un environnement aléatoire. Elle est assimilée à la théorie de

l'action et permet de construire une relation adéquate entre l'individu et son projet d'entreprise. Dans ce cas, elle amène le porteur de projet à décider et à entreprendre des actions, même si les événements sont imprévisibles et l'empêchent d'anticiper les conséquences de sa stratégie. Cette approche est liée aux expériences de l'entrepreneur. La réussite de l'entrepreneur dépend de l'exactitude de ses prévisions. Cantillon (1998) voit ainsi l'entrepreneur comme celui qui prend des risques en planifiant son projet sur des événements futurs ou incertains. Il envisage les événements incertains comme des défis ou des opportunités qui peuvent aboutir à la création de valeurs.

### ***1.2.1.2 Le concept de bricolage dans l'étude d'un comportement entrepreneurial***

Comme son nom l'indique, l'approche entrepreneuriale du bricolage s'intéresse au processus de tâtonnement stratégique de l'entrepreneur. Initié par Lévi-Strauss (1960), le concept du bricolage s'accorde à étudier les différences entre les stratégies déployées par deux types d'acteurs, notamment les ingénieurs et les bricoleurs qui s'insèrent dans un processus entrepreneurial. L'ingénieur est guidé par une démarche de planification pour atteindre son objectif alors que l'entrepreneur bricoleur choisit d'exécuter les tâches directement à partir des moyens dont il dispose. La technique du bricoleur repose ainsi sur l'improvisation à l'aide des ressources existantes pour arriver à ses fins. Ces aptitudes caractérisent la capacité à dénouer une situation nouvelle avec les moyens du bord. Dans de nombreux travaux comme ceux en particulier de Baker et Nelson (2005), il apparaît que la création de marchés et la croissance des jeunes entreprises ont émergé grâce à la méthode du bricolage. Pour bien comprendre cette conception de l'entrepreneuriat, il convient donc de connaître la définition du bricolage. Dans le contexte du processus entrepreneurial, le bricolage consiste à créer à partir de rien une nouvelle organisation, en se débrouillant avec les moyens existants, c'est-à-dire, ce que l'individu possède ou peut potentiellement disposer en termes de connaissances, d'expériences, de moyens matériels et de réseaux de relations.

## 1.2.2 Le consensus comme moyen de conceptualisation de l'entrepreneuriat

Pour Fillion (1997), chaque discipline a besoin d'un cadre et de lois universelles pour mieux organiser les connaissances. Le chercheur peut adhérer à un seul paradigme. Cela suppose alors qu'il accepte les principes, les positionnements et les axes développés dans celui-ci. Cependant, de nombreuses recherches ont montré que l'histoire des sciences a toujours fait l'objet d'évolutions et de changements de paradigmes. C'est ce que l'auteur Kuhn (1983) dans son ouvrage « La structure des évolutions scientifiques » appelle « *le modèle normal du développement d'une science adulte* ». Il n'est pas déraisonnable que la recherche puisse utiliser plusieurs paradigmes pour développer le champ de l'entrepreneuriat. Plutôt que de chercher un cadre unificateur, l'entrepreneuriat a besoin de la contribution des spécialistes et des courants de pensée différents. A cet effet, les débats, les critiques et les discussions constituent des sources importantes pour faire émerger des propositions et mener des réflexions nécessaires à la construction de connaissances scientifiques (Messeghem et Verstraete, 2009).

Afin de susciter un compromis au sein de la communauté scientifique, les auteurs Verstraete et Fayolle (2005) ont élaboré un récapitulatif des quatre principaux paradigmes qu'il est possible de combiner pour étudier un phénomène entrepreneurial. Ainsi, nous allons présenter ces paradigmes qui témoignent les différents courants de pensée développés dans la littérature.

### 1.2.2.1 Le paradigme de l'opportunité d'affaires

Dans ce paradigme, il est important d'analyser les contributions des principaux auteurs sur le concept de l'opportunité (Chabaud et Messeghem, 2010; Chabaud et Ngijol, 2005; Didier et Karim, 2010). Deux perspectives sont posées sur l'opportunité, une opportunité de profit et une opportunité entrepreneuriale. En s'inscrivant dans la perspective de Casson (1982), l'opportunité est définie comme « *des occasions où de nouveaux biens, services, matières premières et méthode d'organisations qui peuvent être présentés et vendus à un prix plus élevé que leur coût de production* ». Cette définition fait référence à l'entrepreneuriat organisationnel qui exploite des opportunités de profit dans les organisations existantes (Verstraet et Fayolle, 2005).



D'autre part, Baumol (1996), Eckhardt et Shane (2003) ont souligné que l'opportunité entrepreneuriale apparaît comme une source de création ou d'exploitation de nouveaux moyens de production ou de services dans le marché, indépendamment des organisations. Selon ces auteurs, l'entrepreneuriat est un phénomène axé sur la recherche, la détection et l'exploitation d'opportunités dans le but de générer de la richesse. Shane et Venkataraman (2000) se sont démarqués de ces auteurs en s'inscrivant dans l'approche processuelle. Ils prennent en compte la dimension de l'individu et de l'environnement dans la conception de l'opportunité. Ainsi, deux perspectives de l'opportunité apparaissent. La première soutient que l'opportunité apparaît à travers l'inefficacité du marché. Kirzner (1997) souligne que l'entrepreneur a la capacité de les détecter et les transformer en réalité économique. La seconde part du postulat que l'opportunité peut émerger même si le marché est en équilibre (Schumpeter, 1935). Pour Timmons (1994), l'opportunité est le fruit d'une construction entre l'entrepreneur et son environnement (Janssen et Julien, 2016). Elle n'existerait pas avant d'être créée par l'entrepreneur.

### ***1.2.2.2 Le paradigme de l'émergence organisationnelle***

Si différents travaux ont illustré l'émergence d'une organisation, ceux de Weick (1979) semblent être les plus pertinents (Fayolle, 2017). Selon l'auteur, l'entrepreneur développe d'abord une vision qui prend la forme d'un projet pour créer une entreprise. Il imagine le futur de son entreprise lorsque son projet aura abouti. L'idée initiale subit au cours d'un processus entrepreneurial des transformations constantes, en prenant la forme d'un projet pour ensuite arriver à la création d'une nouvelle organisation. De plus, Gartner (1985) a souligné que l'entrepreneuriat est conçu comme étant un processus qui peut aboutir à la création d'une nouvelle organisation. Cette conception est l'œuvre de l'association de plusieurs variables telles que l'expérience, les images ou les idées en interdépendance que Gartner désigne sous le vocable « stimulus ». Ces derniers vont être exploités par l'entrepreneur au fur et à mesure dans son milieu pour aboutir à un résultat, celui d'une organisation. Collins et Moore (1964) ont étudié certaines caractéristiques de l'entrepreneur. Ils trouvent que les entrepreneurs possèdent des capacités à transformer leur rêve en action. De nombreux auteurs vont emprunter cette conception de l'émergence organisationnelle dans le champ de l'entrepreneuriat. Verstraete (2001) s'inscrit dans cette perspective en établissant une distinction entre processus et phénomène entrepreneurial. Pour lui, le processus a une certaine limite puisqu'il étudie

simplement des phases successives de création d'organisation. Alors que l'approche par le phénomène permet d'observer le déroulement de quelque chose de complexe jusqu'à l'apparition d'un résultat qui peut être ou pas une entité. Il souligne également que le phénomène entrepreneurial peut contenir plusieurs modèles de création (Francois, 2009; Verstraete et Fayolle, 2005).

### ***1.2.2.3 Le paradigme de la valeur***

La notion de valeur est large et ne permet pas de donner une définition univoque. Il existe une pluralité de concepts de valeurs en sciences de gestion : la valeur comptable, boursière, économique, sociale ou environnementale, par exemple. Même si la notion de valeur est multiforme, deux concepts sont généralement utilisés pour l'appréhender : le concept de valeur monétaire et le concept de valeur non monétaire. Le premier évalue la valeur en termes financiers. L'idée qui s'en dégage est la maximisation de la richesse des actionnaires et des notions de valeurs financières et de valeurs économiques de l'entreprise. Le deuxième est plutôt utilisé en stratégie d'entreprise ou en marketing. Cette valeur est exprimée sous forme d'avantage concurrentiel. Porter (1986) a mis en évidence que la valeur est ce que les clients sont disposés à payer parce qu'ils sont satisfaits soit par le prix, la qualité, le délai de mise à disposition, l'image de marque du produit ou de la prestation (Brechet et Desreumaux, 1998; Bruyat, 1993). Ceci explique que la valeur dépend de la satisfaction du client. La maîtrise des facteurs clés de succès et de la détention d'avantages concurrentiels sont déterminantes dans la création de valeur non monétaire, c'est-à-dire la valeur perçue par les parties prenantes autres que celles financières.

Bruyat (1993) a identifié une relation individu-crédation de valeur. Il avance que la création de valeur est le résultat de l'interaction entre l'entrepreneur considéré comme maillon essentiel et son projet, en rajoutant également la dimension environnementale dans laquelle il s'inscrit. D'autre part, Verstraete (2001) associe le paradigme de la création de valeur à celui de la création d'une organisation. Selon l'auteur, l'organisation existe parce qu'elle crée de la valeur pour les parties prenantes. Dans ce sens, la stratégie déployée par l'entrepreneur doit inclure les attentes et les besoins des acteurs qui sont susceptibles de participer au développement du projet. Par conséquent, chaque acteur ayant participé au projet est considéré comme une partie

prenante de l'entreprise. Janssen et Surlemont (2016) expliquent que la création de valeur peut être soit individuelle, soit collective.

#### 1.2.2.4 Le paradigme de l'innovation

Schumpeter (1935) demeure le précurseur du paradigme de l'innovation. Il avance dans ses travaux que : « *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 et des profits à une firme* ». La création de valeur et l'innovation sont ainsi des concepts difficilement dissociables. Cela étant dit, dès qu'il y a une innovation, il y a une création de valeur mais l'inverse n'est pas toujours évident. L'innovation est considérée comme une fonction de l'entrepreneur et constitue donc le fondement de l'entrepreneuriat. Des recherches sur ce concept ont permis de déceler six types d'innovation. Ils sont représentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 3 : Les types d'innovation**

Types d'innovation	Caractéristiques
<b>Innovation de rupture</b>	Introduction dans un marché d'un produit, processus ou service complètement nouveau
<b>Imitation d'une innovation de rupture</b>	Adoption d'une innovation de rupture par un autre entrepreneur-suiveur
<b>Modification d'une innovation de rupture</b>	Adoption d'une innovation de rupture avec des modifications
<b>Innovation incrémentale</b>	Innovation, créatrice de valeur, apportée à un produit, un processus ou un service existant
<b>Imitation d'une innovation incrémentale</b>	Adoption d'une innovation incrémentale par un autre entrepreneur-suiveur
<b>Modification d'une innovation incrémentale</b>	Adoption d'une innovation incrémentale avec des modifications

Source : Fayolle (2017)

### 1.2.3 Les concepts de l'entrepreneuriat dans les organisations existantes

A partir des années 80, les entreprises et les institutions ont commencé à s'intéresser davantage au développement et à l'exploration des comportements entrepreneuriaux dans leur organisation. Des comportements individuels ou collectifs orientés vers la prise d'initiatives et de risques, la résolution des problèmes de management, du travail en équipe et en réseau sont ainsi valorisés. Ce changement organisationnel apparaît dès lorsqu'il y a une stratégie misant sur la culture entrepreneuriale ou les initiatives individuelles. De nos jours, on souligne que l'essor de l'entrepreneuriat organisationnel nécessite une certaine légitimité en raison des tensions qui peuvent naître au cours des pratiques entrepreneuriales. Les études de Pinchot (1986) ont montré que les comportements de l'entrepreneur s'opposent à ceux des administrateurs dont les préoccupations sont axées principalement au contrôle des ressources et à la réduction des risques. Une façon d'instaurer l'entrepreneuriat dans les organisations est de mettre en place des dispositifs et moyens spécifiques mais aussi de véhiculer des valeurs et des attitudes entrepreneuriales qui peuvent permettre d'innover, de se développer et de diversifier les activités dans d'autres domaines de l'organisation. Intégrer des attitudes et des comportements entrepreneuriaux au sein des organisations apparaît ainsi comme une réponse aux difficultés qui limitent le potentiel de développement et d'innovation des organisations, et ce, quel que soit leur forme juridique (entreprise, association et administration).

Des travaux de recherche ont montré que trois facteurs sont déterminants pour dynamiser l'innovation et la créativité dans les organisations. Le premier est le type d'organisation qui est susceptible de promouvoir le phénomène entrepreneurial (1.2.3.1). Le second est le degré d'autonomie de décision dont les membres jouissent au sein de l'organisation (1.2.3.2). Le troisième concerne les dispositions et les prises d'initiatives nécessaires à l'innovation et à la créativité (1.2.3.3). Il apparaît que ces facteurs constituent des catalyseurs au développement de l'entrepreneuriat dans les organisations.

### ***1.2.3.1 Le type d'organisation accueillant un projet entrepreneurial***

De nombreuses études ont présenté divers types d'organisation dans la littérature. Hellriegel et Slocum (2004) ont proposé deux types organisationnels simplistes : l'organisation mécaniste et organique. Dans le premier type, la structure est caractérisée par la formalisation, la définition stricte des fonctions, la bureaucratie, le traditionalisme et par son organisation pyramidale. Cette structuration est généralement adoptée par les entreprises relevant d'environnement stable comme les institutions publiques. Dans le second type, contrairement au premier, l'organisation est souple. Ces organisations sont adaptées à l'environnement instable car elles sont relativement flexibles. Les fonctions sont définies uniquement dans les grandes lignes et les personnes peuvent exercer d'autres rôles. Compte tenu de sa flexibilité, la structure organique est plus encline à favoriser les prises d'initiatives, l'autonomie, la créativité et l'innovation que la structure mécanique.

### ***1.2.3.2 Le degré d'autonomie de décision***

Des études réalisées ont mis en évidence l'importance de l'autonomie pour favoriser la prise d'initiatives et de décision dans les organisations existantes. Ainsi, Pinchot (1986) montre que le degré d'autonomie de décision est un facteur de différenciation entre un gestionnaire traditionnel, un intrapreneur et un entrepreneur traditionnel. Le tableau ci-dessous présente le comportement de chacun de ces individus dans l'exercice de leur fonction dans les organisations.

**Tableau 4 : La comparaison des trois formes de comportements d'individus dans les organisations**

<b>Critère étudié</b>	<b>Gestionnaire traditionnel</b>	<b>Intrapreneur</b>	<b>Entrepreneur traditionnel</b>
<b>Erreur et échec</b>	S'efforce d'éviter les erreurs et les échecs	Dissimule les projets risqués pour ne pas affronter les réticences de l'organisation. A une attitude ambiguë par rapport à ces notions	Considère souvent l'erreur et l'échec comme des occasions d'apprentissage
<b>Décisions</b>	Approuve les décisions de ses supérieurs	Maitrise l'art de convaincre les autres du bien fondé de ses idées. Orienté vers l'action mais disposé au compromis	Suit une vision personnelle. Prend ses propres décisions et privilégie l'action à la discussion
<b>Attitudes vis-à-vis du système</b>	Voit la bureaucratie avec satisfaction. Il protège son statut et son pouvoir	S'accommode du système ou le court-circuite sans le quitter	Si le système ne le satisfait pas, il le rejette pour constituer le sien
<b>Relation avec les autres</b>	Fonctionne avec la hiérarchie comme principe de base	Les transactions sociales se font dans le respect des contraintes hiérarchiques	Les transactions et la négociation sont ses principaux modes de relation

Source : Pinchot (1986)

Il convient de nuancer les portraits et les situations. L'autonomie est attribuée à travers différents mécanismes (pouvoir de délégation, de responsabilisation, de contrat par objectif) et son niveau d'importance peut varier selon l'organisation. Dans certaines organisations, la question du développement entrepreneurial est déjà formalisée. La direction délègue le pouvoir aux salariés de proposer des idées. En général, les individus sont disposés à gérer ce qui leur a été délégué au mieux de leurs possibilités. Le rôle de la direction est de maintenir un pouvoir de contrôle sur le processus d'innovation pour minimiser les risques et la perte de ressources. Ceci se matérialise par l'obtention d'accords sur les idées soumises qui conditionnent la poursuite du processus ou son arrêt définitif. Cette démarche nécessite un cadre organisationnel qui permet de définir précisément le degré d'autonomie des salariés à deux niveaux, stratégique

et opérationnel. Il permet également aux salariés d'accéder à des ressources internes et externes à l'organisation.

Dans ce sens, nous distinguons deux niveaux d'autonomie : une autonomie élevée et une autonomie faible. Il s'agit d'une appréciation du degré d'autonomie au sein de l'organisation. Le degré d'autonomie élevé correspond à une situation où le salarié peut expérimenter ses idées sans contrainte de la direction. Dans ce cas de figure, il devient décideur. Mais lorsque le degré d'autonomie est faible, le salarié reste sous un contrôle important de la direction.

### ***1.2.3.3 L'approche managériale pour l'innovation***

Dans certains secteurs d'activités, l'idéal serait que tous les salariés de l'organisation puissent développer des comportements d'entrepreneurs. Cependant tous les salariés n'ont pas les aptitudes, voire le goût pour innover. Tous n'ont pas des idées ou un esprit créatif. Ainsi, l'approche managériale et humaine doit permettre de distinguer deux types d'acteurs : ceux qui ont une envie d'entreprendre et qui en ont les capacités, et ceux qui n'ont ni la vocation, ni la fibre entrepreneuriale. Cette distinction permet à ceux qui ne sont pas entrepreneurs de contribuer autrement dans la réussite de la démarche entrepreneuriale au sein de l'organisation.

## **1.3 Section 3 : Le développement de l'esprit entrepreneurial**

Dans cette section, nous envisageons de mettre en évidence les éléments qui permettent de développer l'esprit entrepreneurial dans le contexte de notre recherche. L'esprit entrepreneurial se présente comme un fait social et politique. Dans le premier cas, il est appréhendé au travers de la socialisation, notamment le capital social (1.3.1). Cela fait référence aux agents de socialisation tels que la famille, le réseau ou le milieu professionnel. Dans le second cas, il provient d'une volonté politique en matière d'accompagnement (1.3.2). Cette volonté politique se traduit souvent par des lois et par l'attribution de compétences à des établissements d'enseignement ou à des structures d'accompagnement. Nous pouvons citer quelques mesures récentes comme la loi de 2014 sur l'ESS ou encore la loi sur l'innovation de 1999 au niveau de l'enseignement supérieur et celle de l'instauration du statut d'auto-entrepreneur en 2008.

Ceci montre que le développement de l'esprit entrepreneurial peut être effectué par une diversité d'acteurs sociaux ou institutionnels. Ces acteurs contribuent à l'acquisition de l'esprit entrepreneurial et, *de facto*, à favoriser le développement de l'entrepreneuriat (Rajhi, 2011).

### **1.3.1 Le rappel sur le fondement du capital social dans le développement de l'entrepreneuriat**

Par définition, le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de liaisons plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance qui garantit à chacun de ses membres la caution du capital collectivement et individuellement contrôlé par les membres de ce réseau (Bourdieu, 2021). Dans le domaine de l'entrepreneuriat, le capital social comporte essentiellement des contacts mobilisables pour entreprendre dans un environnement donné. Borges et Filion (2016) ont, dans le cas de l'organisation existante, illustré le capital social de l'entrepreneur comme : « *les réseaux de relation interne et externe qu'il a pu mobiliser pour la création de son organisation* ».

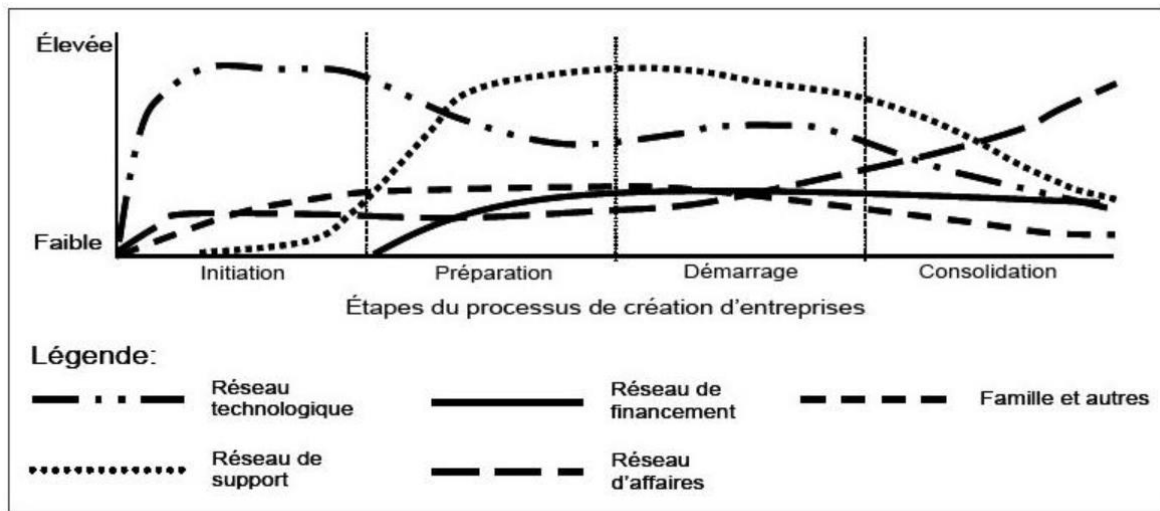
Les travaux de recherche réalisés concernant l'apport du capital social dans le domaine de l'entrepreneuriat sont significativement importants dans le cadre de la création d'entreprise. On souligne que l'un des facteurs clés de réussite dans le processus de création d'entreprise demeure la capacité et le dynamisme du porteur de projet à développer et à entretenir son capital social (Davidsson et Honig, 2003 ; Audretsch, Aldridge et Sanders, 2011 ; Leyden, Link et Siegel, 2014 ; McKeever, Anderson et Jack, 2014)<sup>5</sup>. Le capital social représente un atout considérable pour l'entrepreneur d'obtenir des ressources nécessaires à la réalisation de son projet. Les travaux qui ont analysé ce concept indiquent que le niveau de capital social mobilisé peut être différent au cours du processus de création d'entreprise. La mobilisation du capital social n'est pas uniforme. Chaque étape du processus entrepreneurial peut être différente. Nous présentons ci-dessous un modèle de répartition du capital social mobilisé dans le secteur public.

---

<sup>5</sup> Cité par Borges et Filion (2016)



Figure 2 : La mobilisation du capital social



Source : Borges et Filion (2016)

La figure 2 fait référence au développement du capital social dans le modèle de *spin off* universitaire. Ceci montre que le réseau de relations est essentiel pour tout processus entrepreneurial. Par conséquent, la structuration du réseau du porteur de projet peut être similaire à celle que nous retrouvons ci-dessus dans le modèle entrepreneurial associatif.

### 1.3.1.1 La contribution du facteur capital social dans le processus entrepreneurial

Selon Bourdieu, le capital social d'un individu est composé des réseaux de relations qui lui permettent d'obtenir d'importantes informations, des ressources et du soutien. Dans le cas de notre objet d'étude, les réseaux de relations des porteurs de projet permettent d'accéder aux ressources matérielles et immatérielles, d'identifier et d'évaluer des opportunités d'affaires (Dussuc et Geindre, 2012). Le tableau ci-dessous présente les contacts des porteurs de projets et leur rôle principal dans l'émergence et le développement de leur projet.

**Tableau 5 : Composition des différents réseaux accompagnant un projet entrepreneurial**

<b>Réseau</b>	<b>Interne</b>	<b>Externe</b>	
<b>Rôle principal</b>	<b>Identification</b>	<b>Evaluation</b>	<b>Accès aux ressources</b>
<b>Contacts</b>	Membres de la famille Amis Membres de l'organisation mère Dirigeants et bénévoles Partenaires	Autres entrepreneurs Organismes de soutien à l'entrepreneuriat Organismes gouvernementaux Associations professionnelles et commerciales	Clients Fournisseurs Banquiers Divers acteurs des milieux financiers Consultants Comptables

Source : Borges et Filion (2016)

La réalisation d'un projet de création ne nécessite pas uniquement des ressources matérielles mais doit intégrer des réseaux de relations. Ainsi, Bourdieu distingue trois formes principales de capital qu'un porteur de projet doit réunir pour atteindre son objectif : le capital économique, le capital social et le capital culturel. Il souligne que le capital social a pour rôle de faire fructifier les deux autres. D'autres auteurs ont développé des concepts similaires qui se rapportent au capital social, comme les réseaux sociaux et les ressources sociales. Le point commun de tous ces travaux repose sur la prise en compte du capital social. Les principaux auteurs qui ont travaillé sur le facteur du capital social sont Granovetter (1973), Burt (1995), Lin (1995), Adler et Kwon (2002). Malgré les différents concepts utilisés, l'approche relationnelle est centrale pour traiter de la mobilisation des ressources, l'identification et l'évaluation des opportunités.

Par ailleurs, de nombreux auteurs, notamment Shane et Stuart (2002) ont mis en évidence l'apport du facteur capital social et de son effet dans le cadre du processus de création d'entreprise. Le tableau ci-dessous liste les principaux enjeux du capital social dans ce cadre précis.

**Tableau 6 : Répartition du capital social en fonction de son impact sur le processus entrepreneurial**

<b>Intention entrepreneuriale</b>	<b>Projet d'entreprise</b>	<b>Création d'entreprise</b>
Informations diverses	Recrutement d'associés	Présentation à d'autres personnes et organisations
Connaissances techniques	Recrutement d'employés	Identification de fournisseurs et de clients
Formations	Ressources financières	Services pour l'entreprise
Occasions d'affaires	Support moral ou émotionnel	Services pour l'entrepreneur
Idées de commercialisation	Crédibilité	Divers types de soutien
Conseils de gestion	Ressourcement	

Source : Borges et Filion (2016)

### ***1.3.1.2 La configuration du facteur capital social***

La synthèse que l'on peut retenir sur l'analyse du facteur capital social est celle de Adler et Kwon (2002) qui met en évidence le modèle des relations internes et le modèle des relations externes. Le modèle des relations internes analyse les contacts internes d'un réseau qui peuvent concerner un groupement familial ou communautaire. Le modèle des relations externes s'intéresse aux contacts provenant de l'extérieur d'un réseau et notamment ceux de l'environnement professionnel. Ainsi, Granovetter (1973, 1995) et Burt (1992, 1995) ont souligné l'importance de la force des liens faibles dans ce modèle des relations externes.

Par ailleurs, des divergences sont relevées parmi les auteurs, en ce qui concerne le recours au capital social (Borges et Filion, 2016; Chabaud et Ngijol, 2005; Dussuc et Geindre, 2012). Adler et Kwon (2002) insistent sur le fait que le capital social comporte deux volets de contacts : des contacts externes et des contacts internes, et que les premiers s'adressent à des relations externes d'un acteur et les seconds concernent les relations internes d'un groupe ou d'une communauté. Les travaux de Granovetter (1995) ont mis en évidence le rôle des contacts externes dans la reconnaissance des opportunités entrepreneuriales (Chabaud et Ngijol, 2005). De nombreux auteurs ont rappelé la différence qui existe entre les liens forts et les liens faibles dans le champ de l'entrepreneuriat. Les liens faibles sont importants dans la connexion entre les réseaux, ce qui permet d'accéder à des informations cruciales. Dans ce cas, les liens faibles sont importants dans la structure du réseau, notamment dans la ramification des trous

structuraux<sup>6</sup> de Burt (1995). Tandis que les liens forts qui correspondent aux réseaux habituels ne permettent pas d'accéder à certaines informations pertinentes. Cela s'explique par le fait que les liens forts sont assimilés à des relations avec les membres de la famille ou avec des proches alors que les liens faibles sont associés à des relations avec les réseaux professionnels.

Par ailleurs, de nombreux travaux (Koka et Prescott, 2002; Nahapiet et Ghoshal, 1998) ont étudié la mesure et la structuration des réseaux. Trois composantes ont été utilisées pour analyser un réseau de contact : la taille, la diversité et la densité du réseau. Le nombre de contacts ou de partenariats fournit la taille d'un réseau. La diversité permet d'afficher une dimension cosmopolite, une variété de contacts dans le réseau. Enfin, la densité détermine le rapport entre les contacts actuels et les contacts potentiels dans un même réseau et l'intensité mesurée par les fréquences de relations entre eux. Elle détermine le degré d'interconnexion entre les contacts possibles du réseau. Pour l'entrepreneur, la densité est importante et représente le moyen d'interconnexion avec d'autres relations. Granovetter (1995) estime que l'individu peut bénéficier des informations qu'il n'aurait pas pu avoir s'il s'était uniquement contenté de ses contacts actuels. Burt (1995) a identifié deux intérêts autour de cette interconnexion. Le premier est que les individus qui sont dans une inter-relation ont plus de chance d'avoir de bonnes solutions. L'avantage est d'avoir des points de vue contradictoires, ce qui permet d'être en bonne position pour innover. Le second est que l'individu peut obtenir des informations utiles avant les autres. C'est notamment le cas des personnes qui ont des relations privilégiées. Dans ce cas de figure, l'entrepreneur qui possède un tel privilège peut naturellement exploiter et contrôler les informations pour que ses concurrents ne puissent pas y accéder.

### ***1.3.1.3 Le réseau entrepreneurial, un composant du capital social***

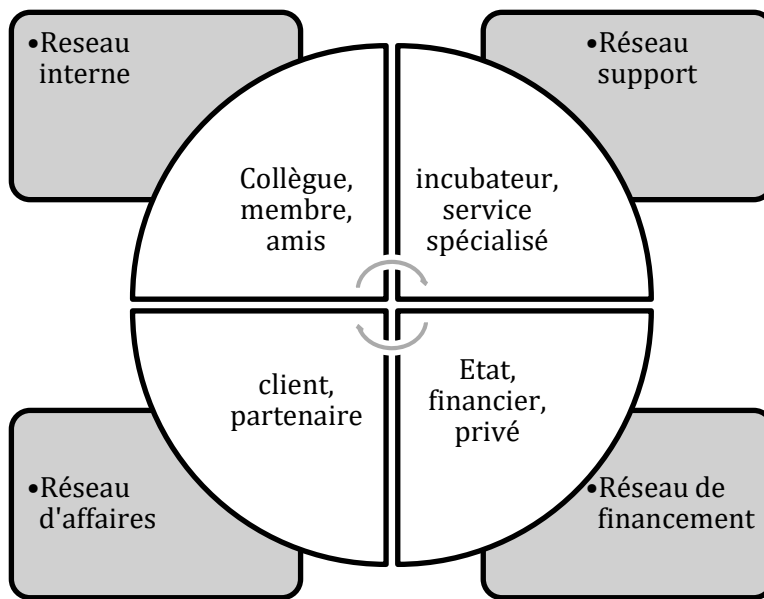
La recherche en entrepreneuriat a permis de mettre en évidence l'importance du modèle des réseaux de relations dans le processus de création d'une entreprise. Les auteurs (Butler, 2006; Chaabouni et al., 2012) ont apporté des éléments concrets montrant que les contacts mobilisés jouent un rôle important dans l'activité entrepreneuriale. Par exemple, Zimmer et Aldrich

---

<sup>6</sup> Trous structuraux : absence de relation entre deux individus reliés par un intermédiaire (Burt, 1995)

(1987) ont souligné que le projet d'entreprise est influencé par les réseaux mobilisés par l'entrepreneur. Borges et Filion (2016) ont mis en évidence qu'un réseau de relations se décompose en quatre segments dans le cadre d'un processus de création d'entreprise : le réseau interne ou innovant ou technologique, le réseau support, le réseau d'affaires et le réseau de financement.

Figure 3 : Le cycle de mobilisation des réseaux de relations dans un projet de *spin off*



Source : Borges et Filion (2016)

Le réseau interne ou innovant relève principalement des contacts de collègues et membres d'une structure existante. Dans la majorité des cas, l'idée de la création est liée à la volonté de l'organisation de développer des activités entrepreneuriales. Les relations externes notamment avec les partenaires techniques peuvent aussi permettre à un individu d'entreprendre. Ce type de réseau permet d'obtenir des informations essentielles pour la création ou le développement d'entreprise.

Le réseau de support a pour rôle l'acquisition des connaissances, des compétences et des techniques spécifiques destinées à augmenter le potentiel entrepreneurial des porteurs de projet. Le réseau des structures spécialisées ou incubateurs sont les principaux acteurs de

l'accompagnement. Ils ont pour rôle de développer l'esprit entrepreneurial, la connaissance, l'apprentissage et la maîtrise du métier d'entrepreneur. Dans ce cadre-là, les porteurs de projet doivent mobiliser ce type de contacts dès le déclenchement du processus de création. Plus les créateurs sont accompagnés, plus leur taux de succès est élevé (Fayolle, 2017). Ceci explique pourquoi les apports de l'éducation et de l'enseignement offrent de bons repères aux créateurs pour faire face aux différents défis. Par ailleurs, l'entrepreneur institutionnel a plus de facilité de mobiliser des contacts supports que les créateurs d'entreprises *ex nihilo* (Gartner et al., 2004). Il dispose déjà des ressources internes et des carnets d'adresses importants pour faciliter le développement de son projet.

Le réseau d'affaires apparaît dans la phase de la commercialisation du business. Pour ce qui est du domaine de la technologie, les entrepreneurs développent rarement la clientèle avant le lancement de l'entreprise afin d'éviter la fuite de leur brevet. Cependant, de nombreux auteurs (Bernascon et Mønsted, 2000; Blais et al., 1992; Roberts, 1991; Shane, 2004) ont montré les conséquences de la non-mobilisation de ces réseaux de relations en amont sur l'inadaptation du business aux besoins et aux conditions du marché. C'est la raison pour laquelle, il est recommandé aux porteurs de projet de mobiliser dès le départ l'idée des contacts d'affaires, et ce quel que soit la nature de l'entreprise créée. Les avantages des contacts d'affaires sont importants. D'abord, ils permettent de mieux répondre aux besoins des utilisateurs et des clients et améliorent leur façon de faire. Ensuite, grâce aux différentes interactions avec les contacts d'affaires, les entrepreneurs acquièrent des informations et des apprentissages utiles qui les aident à mieux concevoir et à ajuster leur offre aux besoins du marché (Bernascon et Mønsted, 2000; Shane, 2004). Le réseau d'affaires est un intermédiaire pour les entrepreneurs afin d'obtenir des informations commerciales utiles pour exploiter le marché.

Le réseau de financement représente les contacts à mobiliser afin d'aider au financement du projet. Il est préférable de mobiliser ce type de contacts de la préparation du projet jusqu'à la phase de consolidation. Des études montrent que plus les moyens financiers sont importants initialement, plus l'entreprise est pérenne. Comme l'a indiqué le rapport de la Cour des Comptes de 2013, les financements mobilisés au démarrage relèvent essentiellement des structures publiques dont le montant est estimé à environ 75% des budgets alloués pour ce secteur (Letowski, 2013). Et c'est généralement après une à trois années d'activités que les entrepreneurs ont recours à des financements bancaires.

### **1.3.2 Le réseau de support, une évolution historique dans le développement de l'esprit entrepreneurial**

Composé d'établissements d'enseignements et de structures d'accompagnement, le réseau de support a véritablement émergé à partir des années 1980 lors de la forte augmentation du chômage. Les politiques publiques ont alors compris que la création d'entreprises était une des solutions possibles pour redynamiser l'économie (Verzat et Toutain, 2015). Au début, les champs d'intervention des établissements d'enseignement et des structures d'accompagnement n'étaient pas clairement définis, ce qui rendait difficile leurs actions. Ces deux secteurs ont des missions différentes et présentent une diversité de caractéristiques en termes de publics, d'objectifs, de contenus et de méthodes pédagogique (Fayolle, 2017). Mais c'est à partir de 1999 avec la loi sur l'innovation qu'une véritable distinction apparaît entre les établissements d'enseignement et les structures d'accompagnement. Sur cette base, des modèles d'objectifs et de finalités vont être définis précisément pour différencier le rôle des communautés de pratiques (celles qui agissent sur le terrain) de celles de l'enseignement (celles qui apportent de la connaissance). Par ailleurs, Fayolle (2017) et Tanguy (2016) soulignent que la formation et la sensibilisation à l'entrepreneuriat visent à développer le goût d'entreprendre et à stimuler l'esprit d'entreprise et que l'accompagnement mise sur le développement des compétences notamment l'apprentissage, la mise en relation avec des partenaires potentiels, l'acquisitions des ressources clés, le mentorat et le coaching. Cela étant souligné, les entrepreneurs ont donc à la fois besoin d'être formé et d'être accompagné pour mieux apprendre à entreprendre.

#### ***1.3.2.1 La conception de l'enseignement dans le domaine de l'entrepreneuriat***

Divers travaux théoriques ont mis en évidence les difficultés liées à l'enseignement de l'entrepreneuriat (Dubard Barbosa et Duquenne, 2016; Fayolle et Klandt, 2006; Kirby, 2006) . Fayolle et Fillion (2006) rappellent que l'entrepreneuriat fait apparaître des comportements liés à la prise d'initiatives, la créativité et encore l'innovation. La question est donc de savoir s'il est possible de donner des leçons ou de transmettre les connaissances pour favoriser l'émergence d'entrepreneurs. Les auteurs ont identifié trois dimensions que l'enseignement de l'entrepreneuriat peut favoriser : un état d'esprit, des comportements et des situations entrepreneuriales. D'autres auteurs comme Hindle (2007) préconisent que la définition de

l'enseignement entrepreneurial soit associée au phénomène d'étude. Dans ces conditions, si nous adoptons la définition de Venkataraman (1997) et Shane et Venkataraman (2000) de l'entrepreneuriat « *étude du comment, par qui et avec quels effets, des opportunités de création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées* » (Venkataraman, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000), alors l'enseignement de l'entrepreneuriat peut-être défini comme « *le transfert de connaissances (ou l'organisation d'apprentissages) sur le comment, par qui et avec quels effets, les opportunités de création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées* » (Hindle, 2007). A l'inverse, selon la Commission Européenne (2000), l'enseignement de l'entrepreneuriat devrait être plutôt axé sur le développement des attitudes et compétences entrepreneuriales pour permettre le développement de certaines qualité personnelles de l'individu plutôt que sur la création d'une entreprise (Chambard, 2013 et Fayolle, 2017). Il s'agit donc de développer l'esprit d'entreprendre des individus grâce à l'enseignement en les aidant à devenir responsable et autonome.

### ***1.3.2.2 L'évolution des méthodes de l'enseignement à l'entrepreneuriat***

Dans les années 1980, le champ de l'entrepreneuriat a connu des bouleversements majeurs dans le champ académique (Janssen et Julien, 2016). Deux événements vont marquer cette transformation. Le premier est le vote de la loi de *Bayh-Dole Act* aux Etats-Unis. Cette loi a eu pour objectif de transformer les mentalités et de promouvoir la culture entrepreneuriale au sein des universités (François et Droma, 2009). Le second intervient à la suite de la publication de la première encyclopédie sur l'état des connaissances du domaine et de la tenue d'un premier grand colloque annuel à Babson aux Etats-Unis qui va confirmer l'entrepreneuriat comme objet de recherche à part entière. Des disciplines en sciences sociales et humaines et en sciences administratives, notamment en éducation se sont intéressées au domaine et ont réalisé de nombreuses recherches sur l'entrepreneuriat (Filion, 1997). En outre, Welsh (1992) a montré que l'entrepreneuriat a été développé par l'apport d'autres disciplines qui ont intégré au concept leur culture, leur logique et leur méthodologie plus ou moins établies (Julien, 2018). C'est en partie sur ces bases que l'entrepreneuriat est présenté comme un champ pluridisciplinaire qui peut être enseigné selon différentes perspectives.



En France, l'enseignement de l'entrepreneuriat a débuté dans les années 1970 au sein des universités et auprès de publics en formation professionnelle, puis en formation initiale et, enfin s'est développé progressivement dans l'ensemble du système éducatif (Pepin et Champy-Remoussenard et 2017; Verzat et Toutain, 2015). De même, Verzat (2014) a rappelé que les premiers cours ont été d'abord réalisés dans les écoles de commerce dans le cadre de la formation professionnelle, puis dans les grandes écoles françaises. Même si l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités a beaucoup progressé, les besoins de leurs publics n'ont pas été toujours satisfaits. Ainsi, des cours en ligne vont commencer à se développer à partir des années 2010 pour répondre aux déficits d'offres dans les établissements universitaires. Il s'agit notamment des MOOC (Massive Online Open Courses) qui vont accroître l'offre de formation et favoriser le développement de l'entrepreneuriat.

Pour que l'enseignement se développe, des mesures d'incitation à l'entrepreneuriat sont mises en place par les pouvoirs publics. La loi de l'innovation de 1999 est votée pour encourager l'entrepreneuriat au sein de l'enseignement supérieur. Des pôles Entrepreneuriat Etudiants apparaissent dès 2004 dans les établissements universitaires avec notamment la création de 29 Pôles Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE) (Boissin et Schieb-Bienfait, 2011). La mission de ces pôles est déclinée en quatre points : la sensibilisation à l'entrepreneuriat par des conférences, la formation aux compétences de création d'entreprise par le biais de Diplôme Universitaire (DU), l'accès à l'incubation pour les étudiants porteurs de projets et l'accès au statut d'étudiant entrepreneur.

L'enseignement en entrepreneuriat dans les universités cherche, d'une part, à développer l'esprit entrepreneurial, et d'autre part, à accompagner son public (étudiants et/ou stagiaires) dans le développement de leurs projets entrepreneuriaux. Cette double ambition a conduit les établissements de l'enseignement supérieur à se rapprocher des structures d'accompagnement traditionnelles dont c'était la mission première.

### ***1.3.2.3 L'impact de l'enseignement dans le développement de l'entrepreneuriat***

Depuis 1990, de nombreux travaux de recherche ont tenté d'analyser l'impact de l'éducation sur l'entrepreneuriat. Certains travaux (Evans et Leighon, 1989 ; Robinson et Sexton, 1994 ; Crant, 1998 ; David et Honig, 2003 ; Vaillant et Lafuente, 2007 et Brixy et al., 2008)<sup>7</sup> ont mis en évidence une relation positive entre l'éducation et l'entrepreneuriat. D'autres travaux comme ceux de Blanchflower (2000) qui ont été réalisés dans les pays de l'OCDE ont montré que ce sont les individus les moins éduqués et à l'inverse, les plus éduqués qui ont souvent tendance à entreprendre. D'une part, les individus qui ont un niveau d'éducation élevé possèdent des capacités managériales importantes, ce qui peut favoriser leurs intentions entrepreneuriales. D'autre part, les personnes à faible niveau d'éducation ont souvent pour unique alternative de trouver un emploi dans la création d'entreprise.

On souligne également que l'entrepreneuriat peut être influencé par l'environnement institutionnel dans lequel il s'inscrit. Les établissements de l'enseignement et de l'apprentissage jouent un rôle de facilitateur à l'activité entrepreneuriale. Cependant, de nombreux travaux portant sur les questions liées à l'éducation soulignent la nécessité de délimiter les objectifs d'enseignement et de définir les postures de l'éducateur et de l'apprenant. Développer l'esprit d'entreprendre doit tenir compte des résultats établis par le biais de la recherche en éducation.

#### **1.3.2.3.1 Les enjeux liés à la mise en place des programmes d'enseignement à l'entrepreneuriat**

Depuis les années 1990, Janssen et Surlemont (2016) soulignent que l'enseignement de l'entrepreneuriat s'est développé progressivement au sein de nombreuses universités et écoles de commerce (Janssen et Julien, 2016). Malgré les difficultés, les travaux réalisés ont permis de mettre en évidence la situation de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif. Les travaux de Bécharde et Grégoire (2005) ont souligné une grande diversité d'objectifs dans la mise en place des programmes, la manière d'enseigner et de définir les

---

<sup>7</sup> Cité par Capron (2009)

objectifs d'apprentissage dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les finalités de l'éducation étaient encore peu connues et mal diffusées. Par ailleurs, Tanguy (2016) soutient que la définition des finalités et des objectifs de l'éducation est plus souvent peu adaptée à la réalité des territoires. A partir de ces constats, Samwel Mwasalwiba (2010) va distinguer quatre types de finalités pour l'éducation entrepreneuriale : la création d'entreprises et d'emplois, la contribution à la société, la stimulation des capacités entrepreneuriales et le développement de l'esprit d'entreprendre. Kirby (2006) considère que la formation entrepreneuriale a deux types d'objectifs : augmenter le nombre de créations d'entreprises et former des jeunes entrepreneurs capables de repérer des opportunités et d'innover. Il ressort de ces deux objectifs que l'éducation serait basée sur plusieurs objectifs à savoir sensibiliser les entrepreneurs sur leur rôle dans l'économie et la société, présenter les modèles d'entrepreneurs qui ont réussi et développer les qualités et connaissances des affaires qui ont été lancées. Tout cela est analysé par l'Observatoire des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat (OPPE), impulsé par les pouvoirs publics. Cet observatoire propose des actions qui entrent dans le champ de l'entrepreneuriat et qui couvrent tous les registres d'intervention dans le système éducatif français (Agulhon, 2016; Fayolle, 2017; Verzat et Toutain, 2015).

#### **1.3.2.3.2 Les registres d'intervention dans les programmes d'enseignement à l'entrepreneuriat**

De nos jours, les programmes de formation et d'apprentissage sont définis pour permettre de couvrir trois registres d'intervention. Dans le premier, les actions éducatives doivent conduire à une sensibilisation à l'esprit entrepreneurial. Les cours doivent permettre l'acquisition de compétences, au développement des capacités et des attitudes comme la motivation, la confiance en soi, l'adaptation à l'environnement, la mesure du risque, la créativité, le leadership, le travail en équipe et la pensée critique. Dans le second registre, les actions de formation ont pour but d'aider les apprenants à devenir entrepreneur en créant leur entreprise. Ces formations peuvent aboutir à la délivrance d'un diplôme ou d'un certificat aux apprenants. Le contenu de la formation peut contenir l'élaboration de business plan, de business model, les problématiques de gestion financière, de ressources humaines, de stratégie marketing ou encore d'organisation juridique et fiscale. Ce type de programme permet aux étudiants de développer et de concrétiser leur projet. Enfin, dans le troisième registre, les actions de formation ont pour

but de mettre les étudiants dans des situations réelles ou virtuelles de création d'entreprise. Cet apprentissage repose sur la mise en application des enseignements théoriques sur la création d'entreprise. Les actions doivent permettre aux apprenants de tester leur projet d'entreprise dans des structures comme les couveuses et apprendre à le gérer et à le développer.

#### ***1.3.2.4 L'émergence des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat***

De nombreux travaux ont montré que les professionnels de l'accompagnement sont divers et nombreux. Le secteur est composé d'acteurs institutionnels publics et des organismes privés qui apportent leur soutien aux porteurs de projets. Ces entités innovent et s'adaptent au rythme des problématiques économiques, sociales et sociétales et agissent différemment en fonction du public cible, des formats de prestations, des financements disponibles et des politiques mises en place.

Dans les années 1970, de nombreuses petites et moyennes entreprises se créent pour limiter le chômage, grâce en particulier au dispositif d'Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise (ACCRE) créée en 1979, une aide publique prenant la forme d'une exonération partielle et dégressive des cotisations sociales. Son objectif était de favoriser le développement de l'entrepreneuriat. A cela s'ajoute à la fin des années 70, la création des boutiques de gestion fédérant les associations dont le rôle est de soutenir l'activité économique dans les collectivités locales. Leur ambition est de promouvoir une économie différente, de créer des relations entre les initiatives privées et les institutions publiques. Dans cette démarche, les collectivités territoriales ont joué un rôle important en les soutenant à travers des financements et des créations d'opportunités de marchés.

A la fin des années 1980, la création d'entreprises est perçue comme source de création d'emplois. De ce fait, des financements publics sont alloués aux structures d'accompagnement. En même temps, le secteur va connaître une transformation. De nouveaux acteurs apparaissent. Par exemple, les PIL (Plateforme d'Initiative Locale) composées de partenaires publics (Caisse des dépôts, délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale), d'entreprises, de banques et le réseau associatif France Active sont mis en place.

D'autres organismes se développent pour accompagner les personnes en difficultés. C'est le cas notamment de l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE). De nouvelles aides sont instituées par l'Etat en faveur de publics défavorisés (RMistes, Chômeurs longue durée, femmes seules, travailleurs handicapés, jeunes...). A ces initiatives s'ajoutent des structures d'accompagnement spécifiques qui s'adaptent comme les chambres consulaires, les Centres d'Informations sur les Droits des Femmes (CIDF) et le réseau Entreprendre des dirigeants qui transmettent leur savoir-faire et leurs expériences aux entrepreneurs potentiels.

Dans le milieu académique, la loi sur l'innovation de 1999 élargit le champ de l'entrepreneuriat dans les universités françaises. L'entrepreneuriat se retrouve au centre des établissements de l'enseignement supérieur. Les incubateurs de projets se développent et les enseignants se mobilisent pour enseigner l'entrepreneuriat. Le passage de projets de recherches en projets d'entreprises est acté. De nombreux travaux (Borges et Filion, 2016; Francois et Philippart, 2016)) ont mis en évidence des entreprises créées à partir des universités. Ces dernières apportent surtout leur soutien dans le développement de compétences managériales et la recherche de financements. De nos jours, les entreprises, les institutions et les partenaires privés constituent un écosystème complexe qui se partagent le marché de l'entrepreneuriat.

#### 1.4 Synthèse du chapitre 1

Ce chapitre a mis en évidence que l'entrepreneuriat a fait l'objet d'études de plusieurs chercheurs d'origines diverses, légitimant des cadres théoriques en lien avec les préoccupations de leur discipline. Son caractère transversal a mobilisé plusieurs spécialités notamment les sciences de gestion, l'économie, la psychologie, l'anthropologie, la sociologie et la politique. L'entrepreneuriat est alors considéré comme un champ éclectique. Les tentatives de conceptualisation du domaine à travers des théories spécifiques sont en cours, ce qui revient à dire que l'entrepreneuriat demeure encore un domaine de recherche légitime. A l'heure actuelle, les diverses contributions au domaine ont fait apparaître quatre paradigmes : le paradigme de l'opportunité d'affaires, le paradigme de l'émergence organisationnelle, le paradigme de la valeur et celui de l'innovation (Verstraete et Fayolle, 2005). Les paradigmes ont pour but de développer des réflexions et des expériences qui pourront être partagées au sein de la communauté scientifique. Dans certains cas, l'entrepreneuriat s'est singularisé grâce à des contributions des associations telles que « l'Académie de l'Entrepreneuriat » et « l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME ». Ces travaux de recherche ont ouvert des perspectives intéressantes de discussions entre les partisans de même paradigme ou de paradigmes différents. De plus, l'entrepreneuriat a suscité beaucoup d'intérêt pour le secteur de l'éducation et celui de l'accompagnement. D'une part, l'enseignement de l'entrepreneuriat a permis de faire évoluer les connaissances en encourageant les recherches en éducation pour identifier de véritables leviers qui permettent de promouvoir la culture entrepreneuriale. D'autre part, les acteurs de l'accompagnement se sont adaptés afin de faciliter l'accès aux ressources et aux partenariats.

Comme dans de nombreux pays, il existe des systèmes de soutien à l'entrepreneuriat. La promotion de l'entrepreneuriat reste aujourd'hui une demande sociale de l'action publique et privée (Bruyat, 1993). En France, l'implication des pouvoirs publics dans la création d'entreprises s'est considérablement développée ces dernières décennies. En effet, il existe de plus en plus de structures publiques et privées spécialisées qui accompagnent les entrepreneurs dans leur projet de création. Il est important de solliciter ces structures au tout début du processus de création afin d'améliorer les chances de succès de la nouvelle entreprise. La mise en place d'un environnement dédié à l'entrepreneuriat et d'une structure de soutien permettent

ainsi d'augmenter et de diversifier le réseau entrepreneurial, ce qui est très favorable au développement de comportements entrepreneuriaux. L'incubateur est un des moyens qui permet d'aider les jeunes entreprises à accéder aux financements et à l'accompagnement. Cela peut se concrétiser, par exemple, par la participation à des événements comme des journées portes ouvertes, des séminaires, des conférences en lien avec l'entrepreneuriat, au cours desquels le porteur de projet peut accroître son réseau d'affaires.

<b>INTRODUCTION</b>		
<b>LES ENJEUX ET MODALITES DE LA CREATION D'ENTREPRISES A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>PARTIE I : ENTREPRENEURIAT, ESPRIT ENTREPRENEURIAL ET RENOUVEAU DU SECTEUR ASSOCIATIF</b>		
<b>Chapitre 1</b>  Evolution du champ de l'entrepreneuriat : de l'approche classique à l'approche processuelle du phénomène	<b>Chapitre 2</b>  Le champ de l'entrepreneuriat social : expansion d'une nouvelle pensée économique et sociale	<b>Chapitre 3</b>  Le recours à la légitimité comme cadre théorique et conceptuel de la recherche
<b>PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>Chapitre 4</b>  Positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de la recherche	<b>Chapitre 5</b>  Présentation et interprétation des résultats	<b>Chapitre 6</b>  Discussion générale : la création d'entreprise dépend de la légitimité entrepreneuriale
<b>CONCLUSION GENERALE</b>		





## 2 CHAPITRE 2 : LE CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : L'EXPANSION D'UNE NOUVELLE PENSÉE ECONOMIQUE ET SOCIALE

Au cours des dernières décennies, l'entrepreneuriat social s'est beaucoup développé et son influence a progressé significativement dans la plupart des régions du monde. Les auteurs (Borzaga et al., 2012; Borzaga et Defourny, 2001; Nyssens, 2013) ont souligné que des praticiens et chercheurs dans ce domaine ont émergé de part et d'autre de l'Atlantique, puis se sont étendus vers l'Europe centrale et orientale et vers les pays d'Asie de l'Est (Chine, Inde, Australie et Israël) ainsi que plusieurs pays de l'Amérique Latine. Cette dynamique de l'entrepreneuriat social a suscité un vif intérêt des pouvoirs publics et du milieu universitaire (Bacq et Janssen, 2008). En France, on souligne que ce phénomène a été introduit par Ashoka à partir de 2004 et c'est l'économie sociale et solidaire (ESS) qui tente d'incarner ce type d'entrepreneuriat (Drapéri, 2011a). L'ESS est un secteur inclusif qui considère que les organisations qui entrent dans le champ social ont une approche de non-lucrativité du fait de leur statut ou une approche de lucrativité limitée compte tenu de leurs missions à finalité sociale. Il faut rappeler que les organisations de l'ESS sont constituées d'associations, de fondations, des mutuelles et d'entreprises lucratives à vocation sociale.

Divers réseaux existent dans le monde qui tentent de promouvoir ce concept. Pour ne prendre que quelques exemples, le Mouves, Ashoka France, l'Avise, Generali en France, *l'Ashoka Society*, *la Skoll Foundation* et *l'Ewing Marion Kauffman Foundation* aux États-Unis, la *Canadian Social Entrepreneurship Foundation* au Canada, la *School for Social Entrepreneurs* et la *Social Enterprise Coalition* au Royaume-Uni, la *Schwab Foundation for Social Entrepreneurs* en Suisse sont de véritables promoteurs de ce nouveau courant de pensée. D'autre part, certaines universités nord-américaines telles que *Harvard Business School*, Oxford, Stanford ont été aussi des repères importants à l'origine de l'entrepreneuriat social. Depuis lors, de nombreuses universités (Columbia, Berkley Duke, Yale, New York, Lyon) proposent des programmes de formation et de soutien pour les entreprises sociales et les entrepreneurs sociaux.

Le succès de l'entrepreneuriat social se trouve dans les réponses apportées aux besoins nouveaux (Johnson et al., 2000). Les organisations dans ce domaine proposent des solutions

innovantes dans le traitement des besoins sociaux que le secteur public et le secteur privé classique apportent peu ou pas du tout. Ces besoins sociaux concernent le chômage, les inégalités dans l'accès aux soins et services de santé, l'insalubrité, la pauvreté, l'exclusion sociale et leur traitement relève, à certains égards, de la compétence des politiques publiques. Cependant, le processus de décentralisation a conduit l'Etat à se désengager de la gestion de ces politiques publiques au profit des organisations du secteur de l'économie sociale et solidaire (Cornelius et al., 2008). Comme l'a souligné Hély (2009a), l'Etat conserve un pouvoir de contrôle et d'influence sur les organisations sociales. C'est ainsi que la loi de 2014 a reconnu l'économie sociale et solidaire comme un modèle à part entière. Cette loi prescrit les règles, les normes et les valeurs qui encadrent ce secteur. Les entreprises à lucrativité limitée s'inscrivent dans ce modèle en poursuivant des missions à dimension sociale et solidaire. De nos jours, l'entrepreneuriat social suscite de plus en plus d'engouement auprès de la nouvelle génération de jeunes (Gendron et al., 2004 et Gérome, 2014).

L'entrepreneuriat social se présente comme un régulateur du système traditionnel que constitue le secteur privé et le secteur public. Il constitue un courant de pensée qui propose un modèle d'affaires hybride (prestations de services, dons, subventions, mécénats) dont l'objectif est à la fois la création de valeur sociale et économique. Sur le plan social, l'entrepreneuriat social est considéré comme un vecteur de réinsertion sociale. Sur le plan économique, les organisations de ce système produisent également des biens et services qui sont facturés. Selon Weisbrod (1977), l'entrepreneuriat social a eu son succès grâce aux échecs du marché et de l'Etat. D'une part, les financements publics, plus particulièrement les subventions se font de plus en plus rares, ce qui conduit les entreprises de l'ESS à être plus créatives et à développer des capacités à mobiliser des ressources volontaires (Prouteau et Tchernonog, 2017b). D'autre part, la responsabilité sociale des entreprises fait que les entreprises privées classiques sont contraintes de développer des solutions pour répondre aux préoccupations sociales et environnementales et de créer des relations partenariales avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Dans ce sens, les partenariats peuvent conduire les organisations sociales à imiter le modèle de gestion et de management des entreprises privées classiques afin d'être légitimes (Defourny et Nyssens, 2017).

Du point de vue de la littérature, la conception de l'entrepreneuriat social en tant que domaine de recherche est assez similaire à celle de l'entrepreneuriat classique. Trois similitudes sont

identifiées autour de ce champ. Premièrement, il est réduit à un stade embryonnaire, comme ce fut le cas de l'entrepreneuriat classique à ses débuts. L'entrepreneuriat social s'est d'abord développé dans la pratique avec les acteurs sociaux (association, mutuelles, coopératives, fondations) avant d'attirer l'attention des chercheurs. Deuxièmement, comme l'ont souligné les auteurs Bruyat (2001), Julien (2001) et Verstraete (2001), il n'existe pas de consensus sur une définition univoque de ce concept. Il n'est pas possible de réduire le champ de l'entrepreneuriat social uniquement à la création d'organisations à but non lucratif. Shane et Venkataraman (2000) ont précisé que l'entrepreneuriat ne se limite pas à la création de nouvelles organisations mais qu'elle est une de ses composantes. Enfin troisièmement, l'entrepreneuriat social est aussi considéré comme un domaine de recherche. Dans la littérature, il n'existe pas de théories ou de modèles uniques. La recherche en entrepreneuriat social pourrait être source de légitimité et de nouvelles connaissances. Gérome (2014) a précisé que l'entrepreneuriat social contribuerait à rompre avec les habitudes et l'inertie dans lequel reste attaché le monde associatif. L'auteur a d'ailleurs souligné que l'une des missions du mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) est de favoriser le développement de la culture entrepreneuriale dans l'économie sociale et solidaire et, notamment dans les organisations à but non lucratif.

Cependant, quels seraient les apports de la création d'entreprise à partir d'une association ? Pour y répondre, ce chapitre se structure autour de trois sections. La première section met l'accent sur les dimensions du développement de l'entrepreneuriat social. La section 2 présente le contexte historique de l'émergence du secteur associatif. La section 3 souligne l'enjeu du nouveau modèle d'expansion de la structure associative.

## **2.1 Section 1 : Le développement de l'entrepreneuriat social**

Le développement de l'entrepreneuriat social permet d'accompagner les organisations à but non lucratif à innover dans leur domaine (Frémeaux, 2013). Deux écoles de pensée ont contribué à l'émergence de ce concept. Il s'agit de l'école américaine et de l'école européenne, représentées par le réseau EMES (Emergence des Entreprises Sociales). La première appréhende l'entrepreneuriat social sous deux approches. L'approche de l'école de l'innovation sociale qui se concentre sur de nouvelles manières d'aborder les problèmes ou de satisfaire des besoins sociaux. La seconde, représentée par l'école de ressources marchandes fait référence

aux organisations à but lucratif ou non dans la conduite d'une mission sociale. L'école européenne, à l'instar de l'approche des ressources marchandes, souligne également que l'entrepreneuriat social est basé sur des initiatives à finalité sociale développées par des organisations lucratives ou non. Dans l'opérationnalisation du concept, la littérature présente trois dimensions qui sont : le porteur de projet (2.1.1), le processus (2.1.2), la structure organisationnelle (2.1.3) et la mission sociale (2.1.4). Ces éléments découlent de l'approche classique de l'entrepreneuriat mais la spécificité réside dans la finalité poursuivie.

### **2.1.1 Le porteur de projet**

L'individu que représente le porteur de projet joue un rôle important dans le développement d'un projet social, et tient aussi compte d'objectifs sociaux et commerciaux. De manière générale, les entrepreneurs sociaux sont motivés pour répondre à des besoins peu ou mal satisfaits par le secteur privé lucratif et par le secteur public en créant des structures à but non lucratif ou encore des entreprises commerciales à lucrativité limitée (Bacq et Janssen, 2011).

#### ***2.1.1.1 L'entrepreneur social en tant qu'individu***

L'entrepreneur social est un créateur-entrepreneur dans un projet social. Schumpeter (1935) a montré que les caractéristiques individuelles des porteurs de projet déterminent pour une grande partie la structure de leur organisation, à savoir son fonctionnement organique ou mécanique. Les écoles de l'entrepreneuriat social ont des positions différentes dans la définition de l'entrepreneur social.

Selon l'approche de l'école de l'innovation sociale, les entrepreneurs sociaux sont plutôt dans une logique qui permet de faire émerger des initiatives sociales innovantes que dans une logique de contrôle des ressources. Cette école s'inscrit ainsi dans la perspective schumpétérienne. De même, Bill Drayton et Ashoka ont souligné que les entrepreneurs sociaux sont considérés comme des agents de changements dans le secteur social qui orientent les ressources disponibles vers l'identification et l'exploitation d'opportunités. La recherche systématique de l'innovation et d'impact social est le but principal de l'entrepreneur social.

### **2.1.1.2 La différence entre entrepreneur social et commercial**

Dees (1998) souligne que les entrepreneurs sociaux seraient un sous-ensemble de la famille des entrepreneurs. Même si la plupart des travaux empiriques ont tenté d'analyser les similitudes entre les entrepreneurs sociaux et les entrepreneurs commerciaux, certains auteurs (Dearlove, 2004 et Nicholls, 2008) ont montré que leur différence réside dans le fait que les entrepreneurs sociaux ont d'abord une motivation socio-morale pour résoudre les difficultés de la société alors que les entrepreneurs commerciaux appréhendent les problèmes sociaux d'un point de vue économique. Les entrepreneurs commerciaux seraient une extension des entrepreneurs sociaux. D'autres caractéristiques ont également été développées pour différencier les deux types d'entrepreneurs comme les qualités et les compétences. Les qualités comme l'altruisme et l'expérience collective sont déterminants chez les entrepreneurs sociaux alors que les connaissances et les compétences professionnelles sont plus significatives chez les entrepreneurs commerciaux. Les entrepreneurs sociaux considèrent le profit comme un moyen et non comme une fin en soi. A l'inverse, les entrepreneurs commerciaux considèrent souvent le profit comme une fin en soi. Le travail accompli a pour objectif de générer des bénéfices qui sont ensuite distribués aux actionnaires. Cette différence permet donc de réguler le système économique et social.

### **2.1.2 Le processus d'émergence de l'entrepreneuriat social**

A l'instar de l'entrepreneuriat classique, de nombreux auteurs comme Roberts et Woods (2005) ont présenté l'entrepreneuriat social comme un processus plutôt que de le réduire à la seule considération de l'entrepreneur individuel ou collectif. Ils postulent que ce phénomène social est le résultat d'une construction entre l'individu et son environnement. Cela étant dit, l'entrepreneuriat social apparaît au cours d'un processus de transformation (Roberts et Woods, 2005). Il se distingue du secteur privé et public par son modèle économique qui permet de collecter, d'utiliser et de combiner des ressources dans une recherche d'opportunités visant une création de valeur sociale et économique. Sans distinguer la dimension financière et la dimension sociale, certains auteurs se sont intéressés aux dénominateurs communs des deux formes d'entrepreneuriat que sont l'objet social et les méthodes de gestion des organisations concernées.

### 2.1.2.1 *Le projet social*

Dans cette conception, la notion de projet social se rapporte à une création de valeur sociale, de transformation ou d'impact social. En empruntant les propos de Casson (1982), un projet peut émerger de différentes manières et ce, quel que soit l'école de pensée. L'auteur précise que le projet peut se rapporter à une nouvelle opportunité d'affaires qui peut être identifiable objectivement. Il met ainsi l'accent sur la nouveauté. D'autres comme Stevenson et Jarillo (1990) appréhendent l'opportunité sous l'angle managérial du porteur de projet. Dans cet élan, Verstraete et Fayolle (2004) mettent en évidence deux courants de pensée qui déterminent l'émergence d'une opportunité. Le premier se rapporte à l'existence réelle d'une opportunité dans l'environnement et au fait qu'il suffirait d'avoir des capacités à la reconnaître pour l'exploiter. La seconde avance que l'opportunité apparaît au cours d'un processus entrepreneurial. De ce point de vue, l'opportunité se construit autour d'un projet social. L'opportunité peut alors provenir de la créativité de l'entrepreneur, de l'innovation ou encore de la considération de son impact social.

Les deux grandes approches, à savoir l'école américaine et l'école européenne, portent une réelle attention à la thématique du projet social. L'école américaine caractérise le projet social de la manière suivante : l'approche de l'innovation souligne que l'entrepreneur est considéré comme un créateur de valeur sociale et un agent de changement social alors que l'approche des ressources marchandes avance que le projet social est développé uniquement par les organisations à but lucratif ou non lucratif en raison de leur segment de marché qualifié de « *bottom of the pyramid* »<sup>8</sup>. Quant à l'approche européenne, elle complète l'approche des ressources marchandes en soulignant que l'entrepreneuriat social a pour objet de servir la communauté sur les questions sociales et environnementales de la société. Il promeut le développement durable en intégrant des spécificités du contenu local dans les organisations.

---

<sup>8</sup> *Bottom of the pyramid* : Stratégie développée par Prahalad (2004) qui s'adresse à une population de classe moyenne

### 2.1.2.2 Le rapport entre l'entrepreneuriat social et commercial

Selon Fauchart et Gruber (2011) et Brouard (2007), l'analyse du rôle des entrepreneurs est pertinente pour comparer ces deux concepts. Le tableau ci-dessous présente le modèle de Brouard (2006) qui fait cette comparaison.

**Tableau 7 : Le rôle social et commercial de l'entrepreneuriat social**

Type d'entrepreneuriat	Rôle social	Rôle commercial	
		Echanges commerciaux	Répartition des bénéfices sociaux
<b>Entrepreneuriat social</b>	Rôle exclusivement social	Aucun échange commercial	Sans objet
	Rôle social majoritaire	Présence d'échanges commerciaux	100% des bénéfices réinvestis dans la mission sociale
<b>Responsabilité sociale de l'entreprise</b>	Rôle social minoritaire		Majorité des bénéfices réinvestis dans la mission sociale
			Majorité des bénéfices distribués aux actionnaires ; minorité des bénéfices réinvestis dans la mission sociale
<b>Irresponsabilité sociale de l'entreprise</b>	Aucun rôle social		100% des bénéfices distribués aux actionnaires

Source : Bacq et Janssen (2008) d'après Brouard (2006, p.193)



Ce tableau présente le rôle social et le rôle commercial que les individus peuvent développer dans l'entrepreneuriat. Le rôle commercial met en évidence deux volets : le volet des échanges commerciaux et le volet de la répartition des bénéfices commerciaux. Brouard souligne que l'entrepreneuriat social accorde une place cruciale au rôle social et que le rôle commercial est tout simplement un élément accessoire. Cela n'empêche pas d'avoir des échanges commerciaux qui devraient permettre de réaliser des bénéfices en vue de réinvestir dans la mission sociale. Par ailleurs, l'auteur souligne que la différence entre l'entreprise sociale et l'entreprise classique est liée à la primauté de la mission sociale que l'entreprise classique ne permet pas, en restant dans un cadre de maximisation de profit pour les actionnaires.

### **2.1.3 La structure organisationnelle**

La mission sociale est une thématique centrale dans la revue de littérature sur l'entrepreneuriat social (Defourny et Nyssens, 2017). Qui est concerné par cette mission sociale ? Plutôt l'individu ou plutôt la structure organisationnelle ? Cette interrogation a ouvert le débat entre les différents courants de pensée notamment l'école américaine et l'école européenne, représentée par le réseau EMES. Ces différents courants présentent certains points de convergence.

#### **2.1.3.1 L'entreprise sociale**

En ce qui concerne l'école américaine des ressources marchandes et de l'école européenne, les initiatives sociales sont portées uniquement par des organisations à but lucratif ou non lucratif. L'initiative peut provenir de l'individu ou du groupe. Cela confère une grande liberté à l'individu de faire ce qu'il désire pour qu'il offre à l'organisation existante l'opportunité de se développer. L'entrepreneur social agit en faveur de l'organisation, en mettant en place de nouveaux biens et services et en embauchant du personnel, par exemple. Il est considéré comme un manager qui doit conduire l'organisation à atteindre son objectif social.

L'entreprise sociale est le fruit d'un projet commun de citoyens (Defourny, 2004). La différence avec l'école américaine de l'innovation se situe au niveau de la dimension collective. Cette

distinction met en évidence l'existence de deux types de maîtres d'ouvrage dans la conception de l'entrepreneuriat social. Le premier est l'individu, du fait de ses caractéristiques individuelles, qui a la capacité d'innover socialement. Le second résulte d'une dynamique collective, impliquant des personnes qui appartiennent à un même groupe.

L'école américaine des ressources marchandes et l'école européenne partagent la même logique et soutiennent que l'entrepreneuriat social désigne de nouvelles organisations ou des organisations existantes qui œuvrent dans l'économie sociale et solidaire. Par ailleurs, l'école européenne a mis en évidence les trois dimensions, à savoir, la dimension économique, la dimension sociale et la dimension de la gouvernance. La première est appréhendée en fonction du caractère économique et entrepreneurial des initiatives développées. La seconde traduit plus particulièrement la finalité sociale et la proximité de l'organisation dans les territoires. Enfin, la troisième met en évidence le mode de gouvernance. Le tableau ci-dessous présente les trois dimensions qui structurent l'entreprise sociale.

**Tableau 8 : Dimensions des structures engagées dans le champ de l'entrepreneuriat social**

<b>Concept de l'entreprise sociale</b>	<b>Liste des critères</b>
<b>Dimension économique</b>	Activité continue de biens et services ; degré élevé d'autonomie ; niveau significatif de prise de risque économique ; niveau minimum d'emploi rémunéré
<b>Dimension sociale</b>	Un projet au service de la communauté ; initiative émanant d'un groupe de citoyens ; une limitation de la distribution des bénéfices
<b>Dimension de la gouvernance</b>	Un degré élevé d'autonomie ; un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital ; une dynamique participative impliquant différentes parties prenantes concernées par l'activité

Source : Defourny et Nyssens (2017)

De nombreuses recherches ont défini l'entreprise sociale comme étant une organisation initiée par un groupe de citoyens ayant pour objectif de servir la communauté et dans laquelle l'intérêt financier des fondateurs est limité. Ainsi, les entreprises sociales sont des structures flexibles et donc soumises aux aléas économiques compte tenu de leurs activités socio-économiques (Defourny et Nyssens, 2017).

L'école américaine des ressources marchandes et l'école européenne accordent une importance capitale à l'organisation. A l'évidence, les caractéristiques d'une entreprise sociale portent sur la stratégie entrepreneuriale qui a un but social. Le *social business* développé par Yunus (2010) incarne ce type d'organisation. Il désigne des entreprises à finalité sociale, qui indépendamment de leur statut, concourent à la fourniture des biens et services à des clients pauvres tout en utilisant des activités marchandes. En France, la forme organisationnelle qui représente le plus l'entreprise sociale est l'organisation à but non lucratif en raison de son poids économique. Cette dernière peut mettre en place des activités lucratives pour financer son modèle social afin de compenser la baisse des financements publics. Les travaux de Boschee et McClurg (2003) soulignent que ce modèle économique permet la pérennisation des entreprises sociales.

### 2.1.3.2 *Le statut juridique*

Selon Dees et Anderson (2006), l'école américaine de l'innovation accorde une place centrale à l'individu, à travers sa créativité, son dynamisme et son leadership pour apporter des réponses nouvelles à des besoins sociaux dans une perspective schumpétérienne. Cela sous-entend que l'entreprise sociale ne se réduit pas au statut juridique mais à la créativité de l'individu. Les deux statuts juridiques de type « à but lucratif » et « à but non lucratif » peuvent toutefois être utilisés pour désigner les entreprises sociales. De même, les auteurs comme Austin, Stevenson et Wei-Skillern (2006) estiment que la forme juridique des organisations sociales doit dépendre des facteurs tels que la nature des besoins sociaux et le montant des ressources. Dees (1998) et Mair et Marti (2004) ont, en revanche, mis en évidence que les initiatives entrepreneuriales déterminent le caractère social et non de l'organisation. C'est le cas notamment des entrepreneurs sociaux de type « *Ashoka fellows* ». La société d'Ashoka a soutenu de nombreux entrepreneurs qui ont pu bénéficier d'un encadrement sous diverses formes matérielles y compris sous la forme « *push spin off* » de leurs activités. Elle a mis en place une organisation

interne et des pratiques telles qu'employer des personnes, générer des bénéfices, engager des volontaires et adopter des stratégies innovantes visant à initier et à développer des objectifs sociaux. Les fondations s'avèrent importantes dans le soutien, à la fois par leur effet de levier produit par les apports financiers et par leurs stratégies davantage proactives. Toutefois, les pratiques effectives de ces entreprises sociales doivent être analysées pour évaluer dans quelle mesure le but lucratif prend le pas ou non sur les dimensions sociales et environnementales.

### **2.1.3.3 La distribution ou non de profit**

En ce qui concerne les profits, l'approche européenne souligne que le modèle associatif ne peut pas distribuer les bénéfices à leurs membres mais que d'autres organisations, comme les coopératives, ont le droit de distribuer des bénéfices mais de manière limitée. De l'autre côté, l'approche de l'école américaine des ressources marchandes, dans sa perspective la plus radicale, a mis en avant l'exemple des « *social business* » qui désigne les entreprises à finalité sociale. Ce sont des entreprises créées par des investisseurs puissants, comme les jeunes entrepreneurs de la Silicon Valley aux Etats-Unis qui ont fait fortune et qui veulent s'impliquer dans la société, mais qui renoncent à prendre part aux bénéfices afin qu'ils soient réinvestis intégralement dans l'entreprise au service de sa mission sociale. De même, l'école américaine de l'innovation ne s'oppose pas à la distribution des profits aux actionnaires mais prétend que l'entrepreneur social, du fait de son objectif social poursuivi, aurait la préférence de réinvestir dans l'organisation, sans que cela ne soit une obligation stricte (Defourny et Nyssens, 2017).

### **2.1.4 La mission sociale**

Les études menées dans la littérature ont montré que les entreprises sociales ont une dynamique entrepreneuriale qui produit des biens et services pour accomplir une mission sociale (Defourny et Nyssens, 2017). D'autres auteurs comme Nicholls (2008) ont souligné que la primauté de la mission sociale sur les objectifs économiques est la principale caractéristique d'une entreprise pouvant être qualifiée d'entreprise sociale. Les travaux de recherche (Chell, 2007; Dees, 1998; Nyssens et Defourny, 2013) ont aussi confirmé le caractère central de la mission sociale qui différencie les entreprises sociales des entreprises privées lucratives.

Dans la littérature, la mission sociale est exprimée de trois manières différentes. La première rapporte qu'une mission sociale peut être liée à la nature des biens ou services fournis. C'est dans le cas où les biens ou services apportent une solution partielle ou totale à un problème social. Ils peuvent concerner des accès à des services sociaux ou à la santé, à l'éducation, à des services financiers et à l'alimentation, par exemple. La deuxième suggère qu'une mission peut être qualifiée de sociale quand elle est réalisée par des organisations civiles telles que les associations, les coopératives ou encore les fondations. La troisième appréhende la mission sociale à travers des valeurs sociétales plus étendues. C'est le cas des entreprises privées lucratives qui s'impliquent dans le développement durable à travers leur responsabilité sociale, allant du *sponsoring* et du mécénat à des formes plus innovantes. Elles participent au développement des modes de vie durables, à la lutte contre la pauvreté et à la pollution de l'environnement (Defourny et Nyssens, 2017).

Les associations et les entreprises sociales parapubliques sont connues pour leur mission sociale, du fait de leurs statuts. En ce qui concerne leur modèle social, ces entités sont interdites de redistribuer tout bénéfice à leurs membres physiques ou institutionnels, ce qui permet d'éviter un comportement visant la maximisation de profit au détriment du social. Le modèle associatif et le modèle d'entreprise sociale parapublique respectent une contrainte stricte de non-distribution des bénéfices. En revanche, ces deux organisations ont la possibilité de mettre sur pied des entreprises commerciales qui peuvent développer des activités marchandes contrôlées par elles-mêmes. Dans une optique légale, financière, de gestion ou de gouvernance, l'entreprise essaimée ou « *spin off* », appelée aussi entreprise filiale peut devenir sous-traitante à l'entreprise mère et, dans ce sens, la filiale a la possibilité de transférer à l'entreprise mère ses bénéfices, à conditions que ce soit dans le but de soutenir sa mission sociale.

**Tableau 9 : modèles d'entreprises sociales et diversité des missions sociales**

Modèles d'entreprises sociales	Missions sociales	Insertion par le travail des peu qualifiés	Accès aux services et/ou aux soins de santé	Consommation/ production éthiques, transition, écologique et sociale	Combat contre la pauvreté et l'exclusion sociale
<b>Modèle associatif entrepreneurial (AE)</b>	Entreprise d'insertion mise sur pied par une association	Association fournissant des services de soins à domicile pour les personnes âgées	Magasin de commerce équitable associatif	ONG fournissant un accès à la formation et au crédit	
<b>Entreprise sociale parapublique (ESP)</b>	Entreprise d'insertion mise sur pied par un service public local	Entité publique locale fournissant des services sociaux sur un quasi-marché	Agence publique autonome de services spécialisés en reconversion agricole « bio »	Société de logement social mise sur pied par une ou plusieurs communes	

Source : Defourny et Nyssens (2017)

#### 2.1.4.1 Les modèles économiques dans le modèle associatif entrepreneurial (AE)

A partir des travaux théoriques de Gui (1991) sur la distinction entre l'intérêt mutuel et l'intérêt général et sur les types de ressources mobilisées, il a été identifié deux types d'organisations sociales. D'une part, nous avons les organisations d'intérêt général qui sont le plus souvent représentées par des associations reconnues d'intérêt général. Elles développent des activités commerciales en complément des aides (subventions, dons, volontariats) afin de développer et de maintenir leur mission d'utilité sociale. Elles s'appuient sur des revenus qui proviennent de diverses activités comme :

- ✓ Les activités commerciales dont les bénéfices soutiennent la mission sociale ;
- ✓ La filiale mise sur pied par une association pour développer une activité commerciale et générer des bénéfices revenant à l'association mère (modèle essaimage) ;
- ✓ Les activités marchandes développées par une association et liées à sa mission, comme les activités de production, dans diverses branches d'activité, menées par des entreprises sociales d'insertion et qui visent à la fois la vente de biens ou de service et la formation des travailleurs en insertion.

D'autre part, nous avons des organisations d'intérêt mutuel qui sont représentées par des associations dites déclarées. Elles peuvent réaliser des activités qui vont au-delà des intérêts communs de leurs membres. Ces associations mènent à la fois deux missions sociales, l'une concerne la poursuite des intérêts de leurs membres et l'autre s'intéresse à une communauté encore plus large. Les clubs de sport, les mouvements de jeunesse et autres clubs de loisirs, pour ne citer que ces quelques exemples, fonctionnent pour leurs membres, mais ils peuvent étendre leur action à une communauté plus large, notamment dans les quartiers défavorisés.

#### ***2.1.4.2 Le modèle économique dans le modèle d'entreprise sociale parapublique (ESP)***

De nos jours, le secteur public est confronté à d'énormes contraintes budgétaires qui, *de facto*, impactent fortement le financement du secteur social. La nouvelle forme de management public, appelée le *New Public Management*, imposée dans le secteur public contraint les administrations publiques à une plus grande efficacité et moins d'interventionnisme dans la régulation économique (Draperi, 2014). La recherche de performance a ainsi conduit les pouvoirs publics à un transfert de certaines de leurs compétences vers des entreprises sociales et plus particulièrement vers les associations. Ce management permet aux concurrents de se démarquer et de proposer des solutions efficaces dans la gestion des biens publics. Cette nouvelle forme de gestion traduit essentiellement une séparation des rôles où l'Etat devient le financeur de la gestion des biens publics et les partenaires qu'ils soient à but lucratif ou non deviennent des prestataires.

Dans certains cas, on souligne que des entreprises d'utilité sociale ont émergé par le biais du modèle des *spin off* à partir du secteur public. Afin de dynamiser leur territoire, certaines collectivités publiques ont pris des initiatives pour mettre sur pied des entreprises visant à stimuler des efforts de revitalisation économique et sociale. Il apparaît ainsi une nouvelle forme de reconfiguration et d'externalisation des services publics vers des entreprises sociales dont l'objectif est d'améliorer ou d'innover dans la fourniture des biens ou services. L'entreprise d'insertion sociale incarne cette politique de réduction du chômage en créant des emplois pour les personnes les plus démunies que les pouvoirs publics n'ont pas la capacité ou la volonté de mettre en œuvre. L'entreprise d'insertion sociale est de mieux en mieux reconnue pour son importance dans de nombreux pays. Elle permet d'offrir des emplois décents et des formations professionnelles aux personnes exclues du secteur privé lucratif. Comme le souligne Hulgard (2006), certaines collectivités locales n'hésitent plus à emboîter le pas pour mettre sur pied des entreprises d'insertion sociale ou à promouvoir de telles initiatives auprès des acteurs qui interviennent dans l'économie sociale et solidaire.

#### ***2.1.4.3 Importance du modèle de l'entrepreneuriat organisationnel***

Parmi les modèles économiques, le modèle de l'entrepreneuriat organisationnel est particulièrement intéressant dans la mobilisation des ressources et des réseaux de relations. Daval (2000) illustre ce phénomène comme suit : « *le comportement entrepreneurial se manifeste lorsqu'un personnel ou membre d'une organisation existante décide d'entreprendre notamment la création d'entreprises, indépendamment de son organisation accueillante, en bénéficiant de la part de celle-ci de diverses formes d'appui et d'accompagnement afin de limiter les risques d'échec* » (Daval, 2000; Laviolette, 2009). Ceci nous amène à bien distinguer le rôle des trois composantes qui structurent le modèle de l'entrepreneuriat organisationnel. La première composante est l'organisation accueillant le projet, qu'on nomme l'organisation essaimante. La deuxième composante est le porteur de projet, notamment l'entrepreneur. Et enfin, la troisième composante est l'opportunité d'affaires qui fera l'objet de l'entreprise essaimée.

On souligne que la principale partie prenante est l'organisation essaimante, considérée aussi comme facilitatrice pour le développement du projet et l'ouverture à d'autres opportunités et



de réseaux. Comme l'a souligné Pirnay (1998), l'organisation essaimante peut soutenir le porteur de projet. Dans ce cas, l'auteur désigne ce type de soutien le « *push off* ». Autrement dit, l'entreprise essaimante se donne la volonté d'accompagner le porteur de projet en mettant à sa disposition des ressources diverses : accès au matériel et bureau ; formation et apprentissage ; mise en relation ; accès au service de marketing par exemple.

## 2.2 Section 2 : Du contexte historique au contexte actuel du secteur associatif

Pendant longtemps, la société fonctionnait autour d'un système dichotomique public et privé, fondé à la fois sur le type de services délivrés (non marchand/marchand), sur la légitimité de ces services (intérêt général/intérêt particulier) ainsi que sur les organisations (institutions/entreprises) et les acteurs chargés de les accomplir (fonctionnaires/salariés de droit privé). La loi Le chapelier de 1791 et la loi de 1810 avaient fortement interdit le fait associatif comme l'existence d'un système alternatif. En effet, les formes d'organisations coopératives, mutualistes et associatives étaient considérées comme des entités dangereuses pour le citoyen mais aussi pour l'Etat. Et pourtant, ces pratiques existaient bel et bien. On pourrait citer quelques exemples comme les associations ouvrières et les coopératives de travailleurs à Paris et à Lyon. Ces organisations ne jouissaient pas d'une grande liberté. Un groupement volontaire ne pouvait pas exister en dehors du système établi, en l'occurrence le secteur public et privé. Cette représentation de la société s'est donc installée dans la mentalité des citoyens, dans les administrations et dans les statistiques au fil de l'histoire. Malgré cela, il existait déjà en Europe de nombreuses associations clandestines qui s'étaient développées et qui ont contribué à diffuser de nouvelles pensées qui seront finalement reprises par la Révolution française de 1789.

Par ailleurs, la loi du 21 août 1790 a reconnu aux citoyens « le droit de s'assembler pacifiquement et de former entre eux des sociétés libres » (Defourny et Nyssens, 2017). Ainsi, la Loi Waldeck-Rousseau du 1 juillet 1901 a eu pour objet d'établir un cadre juridique aux différentes organisations qui composeront l'économie sociale (coopérative, mutualité, association). Comme l'a souligné Jacques Chevalier, « *entre l'intérêt général de la société et les intérêts particuliers des membres, il y a la place pour un autre type d'intérêt qui leur est irréductible, à savoir l'intérêt collectif des groupes* » (Hély, 2009). L'association se caractérise

par sa position intermédiaire entre la sphère politique et économique sans opérer aucune rupture entre les deux. Les trois secteurs jouent un rôle déterminant dans l'organisation et le fonctionnement de la société. Le secteur public fixe les règles et les lois. Il est composé d'entités à caractère public qui garantissent la bonne application des actions de politiques publiques. L'Etat a le pouvoir de redistribution des revenus. Le secteur privé est composé d'acteurs économiques qui allouent des moyens dont il dispose afin d'en tirer un maximum de profit. Enfin, le secteur privé non lucratif a une mission d'utilité sociale. Les organisations de ce secteur ont pour mission de satisfaire une finalité sociale (et non de maximiser le profit au bénéfice de leurs membres). Elles concourent également à la démocratisation de l'économie en introduisant le pluralisme dans un système dominé par les sociétés de capitaux. En somme, depuis la mise en œuvre du système de régulation, le *New Public Management* (NPM) dans les années 1990, l'enjeu est d'améliorer le modèle du secteur associatif afin qu'il puisse répondre aux nouveaux défis de la société et de faire face à la nouvelle concurrence.

Dans cette section, nous aborderons d'abord les différentes perspectives sur l'émergence du secteur associatif (2.2.1). Ensuite, nous donnerons un aperçu global sur la reconfiguration de l'action publique et nous préciserons la différence entre la nature juridique et économique de ce concept (2.2.2). Puis, nous présenterons le modèle de fonctionnement hybride du secteur (2.2.3). Enfin, nous aborderons les différentes formes de financement et de gestion des associations (2.2.4).

### **2.2.1 La philosophie ou l'idéologie comme source d'émergence du secteur associatif**

On souligne que les premières formes d'associations apparues sont ouvrières. Elles avaient pour rôle de lutter pour les principes démocratiques et pour l'amélioration des conditions de vie et de travail des ouvriers. En effet, c'est dans les milieux ouvriers des grandes villes comme Paris et Lyon et des concentrations industrielles du capitalisme que le fait associatif a vu le jour au XIXe siècle. Durant cette période, trois types d'associations caractérisés par une pluralité d'action sociale et idéologique se sont développés. Le premier concerne les associations de défense des revendications du monde du travail. Le deuxième correspond aux associations qui organisent la charité pour les personnes les plus démunies. Le troisième prend en compte des associations laïques, notamment les associations de l'éducation populaire et les syndicats. Ces

organisations sociales ont été des catalyseurs favorables à l'émergence de divers courants de pensée. Ceci explique en partie l'émergence du concept de l'économie sociale. Desroche (1987) s'appuie sur un colloque de 1890 pour mettre en évidence quatre écoles qui traduisent les aspirations de ces organisations sociales :

1. Un courant dit « socialisme associationnisme » favorable à la relation entre association et politique publique et qui a joué un rôle important dans la révolution de 1848 (Pecqueur, 1842 ; Vidal, 1846 ; Malon, 1883) ;
2. Un courant dit « christianisme social » qui permet la création des syndicats, de communautés pour défendre l'intérêt collectif des membres autres que l'individu (Le Play, 1856 ; Léon XIII, 1891) ;
3. Un courant dit « libéralisme social » qui associe liberté économique et redistribution de revenus sans intervention de l'Etat (Charles Dunoyer ; Frédéric Passy ; Léon Walras ; John Stuart Mill ; Hermann Schulze-Delitzsch et Luigi Luzatti) ;
4. Un courant dit « solidarisme » qui permet de développer des actions d'entraide mais aussi d'éducation populaire (Auguste Ott, 1851 ; Charles Gide ; Léon Bourgeois).

Les effets de la solidarité et de l'entraide entre ouvriers et entre familles d'ouvriers ont fait apparaître les premières formes d'associations au milieu du XIXe siècle. Il s'agit des sociétés de secours mutuels, des associations ouvrières de production et de consommation, les clubs et les bibliothèques ouvrières. Ces associations avaient pour rôle de mettre fin à l'inertie de l'Etat dans les rapports au travail et de permettre aux ouvriers d'organiser collectivement une solidarité. Cette forme d'organisation intégrant les dimensions aussi larges que la production et la consommation a constitué une première alternative au capitalisme au travers d'un modèle social autre que la recherche de profit, considérant que le marché seul ne peut réguler l'économie.

### ***2.2.1.1 La réponse aux besoins sociaux comme fondement du secteur social***

Le développement du secteur associatif est fortement lié à l'évolution des besoins socioéconomiques devenus pressants dans la société et à laquelle l'action collective était en mesure de répondre. Michel Dreyfus a souligné que les associations ont émergé dans un

contexte d'absence de justice sociale et de prise en charge des besoins sociaux par l'Etat (Mélo, 2017). En effet, on souligne que Charles Gide a recensé dans les années 1900 des centaines de milliers d'associations sociales financées par des dons privés et impulsées par des organisations religieuses ou laïques. Ces associations fournissaient des services à leurs membres dans des domaines aussi variés que la politique, le sport, l'éducation ou encore la culture. Les contributions étaient salutaires. Cette dynamique associative a été le fondement de la loi de 1901 reconnaissant la liberté d'association. Cette loi a permis d'accélérer la création d'associations dans de nouveaux secteurs d'activités. La diversification a permis de répondre à des besoins nouveaux notamment liés au développement des temps de loisirs et de la culture, du tourisme mais aussi de l'hébergement.

A partir de 1936, les associations exerçant dans des domaines comme la musique, l'éducation et les sociétés savantes vont davantage se développer. Le temps de travail réduit et l'instauration des congés payés vont aussi accroître le développement des associations de loisirs et des associations d'éducation populaire. Les auberges de jeunesse sont ainsi créées pour proposer des hébergements mais aussi des animations. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, les associations du tourisme verront le jour. Grâce aux actions des syndicats sur les conditions de vie des travailleurs, ces associations développent des activités pour permettre aux travailleurs et à leurs familles de profiter de leurs congés payés pour partir en vacances, un luxe jusque-là réservé à une minorité aisée.

Aussi, durant la période des Trente Glorieuses, de nombreux services sociaux se sont développés sous tutelle des pouvoirs publics qui édictent les règles du jeu. Le financement public est adossé non pas à l'activité mais à de vastes programmes de traitement des besoins sociaux. Des associations vont émerger pour investir dans des quartiers prioritaires. L'immigration massive et le développement rapide de l'urbanisation seront pris en charge par les associations, qui participeront à la création des équipements dans ces quartiers où sont accueillis les migrants. Cette période a marqué le développement des centres socioculturels, des maisons des jeunes et de la culture (MJC) destinées à récréer de la vie sociale dans les quartiers. Pendant la crise des années 70, les associations ont continué à se développer dans de nouveaux secteurs en lien avec les besoins socio-économiques de la population. Le chômage devient un problème structurel de masse à combattre. Un nouveau défi apparaît et les associations se développeront pour répondre aux problèmes socio-économiques liés au chômage et à la

précarité. D'autre part, la pauvreté se développant y compris parmi les personnes ayant un emploi, des associations caritatives vont être créées pour venir en aide à la population concernée. Dans ce contexte, l'association Les Resto du Cœur, la plus connue sans doute, est créée en 1985. De plus, dans les années 1980, des municipalités vont promouvoir des associations qui vont œuvrer dans le domaine de l'insertion des jeunes. Au cours de cette période, le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) va aussi se développer pour répondre aux problèmes du chômage, en employant les personnes délaissées par un marché de travail devenu plus concurrentiel et sélectif.

En France, c'est sous l'impulsion de Michel Rocard que la loi encadrant le secteur de l'économie sociale voit le jour en 1983. Cette loi a pour vocation d'instaurer l'économie sociale dans le débat public. Elle définit les organisations qui s'inscrivent dans ce nouveau secteur. Il s'agit du triptyque coopérative-mutuelles-associations. Des séries d'initiatives sont prises par les pouvoirs publics pour accompagner les acteurs principaux de l'économie sociale grâce à un financement de l'Etat, la Caisse de Dépôt, les banques et les assureurs de l'économie sociale et d'un organisme de financement spécialisé, l'Institut de Développement de l'Economie Social (IDES) en 1983. Parallèlement, il est créé un Secrétariat d'Etat à l'économie sociale, de 1984 à 1986, pour aider à l'organisation du secteur.

### ***2.2.1.2 La raison d'être du secteur associatif du point de vue des sciences économiques***

Selon Steinberg (2006), les sciences économiques ont développé différentes théories pour expliquer l'émergence du secteur associatif dans la société. Deux théories sont énoncées pour expliquer la raison d'être des organisations à but non lucratif. Il s'agit de la théorie du rendement social et la théorie économique des organisations.

Dans le cas de la théorie du rendement, on souligne que l'inefficacité de l'allocation des ressources par le marché a permis d'expliquer l'émergence du secteur associatif. En effet, le marché est constitué de l'ensemble des consommateurs et des entreprises. Les consommateurs cherchent à maximiser leur fonction d'utilité tandis que les entreprises cherchent à maximiser leur profit. Dans ces conditions, chaque acteur tente de maximiser sa satisfaction. Partant de

l'hypothèse de l'efficacité du marché au sens de Pareto, Arrow et Debreu (1954) ont ainsi soutenu qu'une économie de marché est efficace lorsqu'il n'est pas possible de modifier une allocation de certains individus sans détériorer le sort d'au moins un autre individu (Optimum de Pareto). Ce résultat peut être atteint que si certaines conditions comme celles de la concurrence pure et parfaite sont respectées. Ces conditions sont l'atomicité, l'homogénéité, la fluidité, la transparence et la libre circulation des facteurs de production. Mais, dès qu'une condition n'est pas respectée alors le marché ne peut pas devenir optimal au sens de Pareto. Le marché est alors en situation d'échec. De plus, l'analyse de l'efficacité ne permet pas d'expliquer la façon dont sont attribuées les ressources dans le marché, à savoir si la redistribution des ressources est prise en compte. Le déséquilibre entre l'offre et la demande explique les raisons de l'intervention de l'Etat et de l'émergence des organisations privées sans but lucratif dans l'économie.

D'autre part, les économistes ont analysé l'existence du secteur associatif à partir de la théorie économique des organisations. Cette théorie a montré que les organisations du secteur associatif existent parce qu'elles sont considérées comme un mode alternatif de coordination. Deux conceptions de l'entreprise coexistent au sein de cette théorie. La première incarne les chaînes de commandement au sein d'une entreprise. Elles sont caractérisées par une relation d'autorité et hiérarchique. Cette conception s'inscrit dans les travaux de Coase (1937) et de Simon (1951) qui ont analysé le rapport salarial et la spécificité du contrat de travail. La deuxième concerne les relations contractuelles extérieures à l'entreprise. Ces relations sur le marché sont caractérisées par un échange libre et concurrentiel. Les transactions sur le marché comporteraient des coûts importants. Williamson (1996) a largement développé la notion des coûts de transaction qui constituent des contraintes pour l'entreprise. Selon Milgrom et Roberts (1992), les coûts de transaction peuvent être des coûts de négociation ou encore des coûts de motivation. Or si l'entreprise ne parvient pas à les réduire, elle ne sera pas performante et par conséquent, elle serait amenée à disparaître. Ainsi, la création d'organisations à but non lucratif pourrait être plus efficace que les entreprises privées lucratives.

D'autres courants théoriques peuvent être également associés pour expliquer la raison d'être du secteur associatif, notamment la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976). Cette dernière repose sur la confiance accordée à un individu ou à une organisation pour exécuter une

prestation au profit d'un donneur d'ordre. Les associations peuvent attirer cette nécessaire confiance, ce qui participerait à expliquer leur existence.

## **2.2.2 La reconfiguration de l'action publique : de l'intérêt général à l'utilité sociale**

L'émergence du *New Public Management* a entraîné des questionnements autour de l'appréciation de la notion de l'intérêt général. Ce nouveau cadre institutionnel a favorisé une nouvelle répartition des rôles entre l'Etat et les acteurs notamment de l'économie sociale et solidaire. Cette reconfiguration de l'action publique a entraîné un besoin de coordination de plus en plus étroite entre les services de l'Etat et les acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Comme le souligne Emile Durkheim, l'intérêt général a historiquement servi de support à la légitimité de l'action des pouvoirs publics. Les services publics trouvaient ainsi leur légitimité dans l'attention portée par la cohésion nationale, notamment la sécurité que le secteur privé ne pouvait pas produire. Pourtant, les associations confessionnelles et les organisations fondées par le mouvement ouvrier ont été les premiers acteurs à intervenir pour répondre à des besoins sociaux. Et c'est la circulaire du 27 janvier 1975 qui précisera que l'Etat et les collectivités n'ont plus le monopole du bien public. Ce cadre marquera l'émergence de la notion de l'utilité sociale. Cette dernière caractérise l'impact social qui est au cœur du fonctionnement des organisations sociales notamment des associations (Hély, 2010).

### **2.2.2.1 Le concept de l'utilité sociale dans les sciences juridiques**

La conception durkheimienne de l'intérêt général est très proche de celle des juristes. En droit public, l'intérêt général résulte de la mission des services publics, notamment de l'Etat et des collectivités publiques. Comme l'a souligné Maurice Hauriou, spécialiste du droit administratif, l'Etat représente la puissance publique qui incarne l'intérêt général à travers ses services publics. La légitimité de l'action étatique s'établit au travers de la loi Chapelier et du décret de 1791 qui sous-tendent que l'intérêt général relève du monopole de l'Etat (Hély, 2010). A cette période, les pouvoirs publics possédaient une certaine hégémonie dans la gestion des besoins sociaux. Compte tenu du changement institutionnel et de la moralisation de la vie politique, le

concept de l'intérêt général évoluera pour passer d'une gestion directe vers la sous-traitance afin de mieux répondre aux besoins sociaux. On soulignera que la production d'un bien collectif par une entité privée à but lucratif ou non peut être une source d'utilité publique. Ainsi, un cadre juridique sera élaboré pour préciser la notion d'utilité sociale. La jurisprudence en matière fiscale du 27 mai 1977 et celle du 15 septembre 1998, ratifiée en 1999, précisent cette notion d'utilité sociale et établissent les conditions d'exonération d'impôts commerciaux des structures à but non lucratif, en s'appuyant notamment sur l'analyse du secteur privé lucratif. L'instruction de 1998 analyse en détails les conditions d'exonération des impôts commerciaux du secteur associatif. Ces conditions sont analysées à travers les trois critères suivants : l'analyse de la gestion désintéressée, l'analyse de l'activité et celle du public cible concerné par cette utilité sociale.

Le premier critère est la gestion désintéressée. Il s'agit d'analyser la nature de la gouvernance d'une association. La rémunération ne doit pas être un facteur de motivation des membres du conseil d'administration et du bureau. En particulier, l'engagement du président suppose qu'il ne s'investit pas pour des raisons économiques. La non-lucrativité s'apprécie au niveau des membres et non de l'association elle-même qui peut exercer, même de façon habituelle, une activité commerciale. C'est le seul partage de bénéfices entre les membres qui peut entraîner la requalification de l'association en société commerciale créée de fait (Clavagnier et Guillaume, 2019).

Quant au critère de l'activité, il est principalement lié à des besoins non satisfaits ou peu satisfaits par le secteur public et privé lucratif. On souligne que l'association peut s'autoriser à toutes sortes d'activités, sauf celles illicites. Elle peut exercer des activités dans de très nombreux secteurs. Probablement, il existe autant d'associations que d'activités humaines.

Et enfin le troisième critère, celui du public cible fait référence au type de bénéficiaires considérés comme des personnes vulnérables ou en situation difficile (chômeurs, personnes à mobilité réduite...) ou leurs représentants.



L'introduction du concept de l'utilité sociale a eu un impact sur certaines activités. Il a entraîné le désengagement de l'Etat de certains domaines d'action publique. Dans ce sens, il apparaît que l'Etat et les collectivités publiques ne sont plus les seuls acteurs ayant le monopole du service public.

### ***2.2.2.2 La nature des activités socio-économiques comme source d'utilité sociale***

Comme l'ont souligné Levesque et Murray (2010), la mission principale des organisations de l'économie sociale vise à apporter des solutions aux grands problèmes sociaux. Ces derniers proviennent principalement des failles du marché et de l'insuffisance de l'action publique. De fait, les organisations sociales et l'Etat se trouvent confrontées à la complexité et à l'étendue des problèmes sociaux et environnementaux contemporains.

Le rapport de Bertrand Schwartz sur "l'insertion sociale et professionnelle des jeunes" en 1982 apparaît intéressant à analyser dans ce cadre-là. Il est présenté dans ce rapport que le développement d'un projet à vocation sociale nécessite un financement public (soit au travers de subventions ou de dispenses de charges). Il met ainsi en évidence qu'à partir du moment où des associations à but non lucratif participent à l'action publique, il apparaît logique que l'Etat octroie des subventions ou des exonérations totales ou partielles de cotisations sociales et fiscales à ces organisations. L'Etat et les collectivités n'ont parfois ni la volonté, ni les moyens de mettre en œuvre les actions de leur décision politique. Ils s'appuient alors de manière importante sur un tissu social, bien structuré et organisé, les associations à but non lucratif. Le recours croissant aux organisations sociales pour réaliser l'action publique témoigne du désengagement des pouvoirs publics de certains problèmes sociaux.

Deux raisons principales justifient donc le financement de l'Etat au profit des associations, dans le cadre de leurs activités socio-économiques. La première justification est purement économique. Comme le chômage a un coût, financer les activités de l'insertion sociale permet de recréer de l'emploi et de réduire le taux de chômage. Les associations, du fait de leur dynamisme et de leur diversité dans les territoires, sont considérées comme des alternatives pour proposer des activités d'utilité sociale et pour recréer des emplois et donc dynamiser

l'économie en créant de nouvelles opportunités et de nouveaux services. De plus, la nature des activités justifie leur financement public. Dans ce sens-là, deux indicateurs sont utilisés afin de caractériser ces activités d'utilité sociale. Le premier est la nature sociale des actions. Le deuxième indicateur est le type de public visé. Il s'agit, par exemple, des personnes les plus démunies. Ces deux indicateurs contribuent à la justification du droit à des aides publiques et aux dons.

De nombreux programmes et de nombreuses lois ont été créés pour définir les activités associatives qui rentrent dans le cadre de l'utilité sociale. Par exemple, les associations qui accompagnent les jeunes dans la recherche d'emploi sont régies par le programme « nouveaux services nouveaux emplois » de 1997. Ensuite, les associations qui luttent contre les exclusions ou qui mènent des activités dans l'action sociale et médico-social remplissent à la fois des missions d'utilité sociale et d'intérêt général. Puis, les associations qui créent des ateliers et des chantiers d'insertion sont aussi reconnues de fait d'utilité sociale. Enfin, la dimension la plus évidente de l'utilité sociale est représentée par les associations qui organisent les festivals, celles-ci contribuant grandement à la vie culturelle et artistiques des territoires (Duclos et Cherbonnel, 2019).

### ***2.2.2.3 La définition de l'utilité sociale à partir des dix critères énoncés en 1995***

De nombreuses appellations sont utilisées pour qualifier les organisations qui entrent dans le champ de l'utilité sociale. Les termes utilisés sont répertoriés comme suit : organisations à vocation sociale, à mission sociale ou au service de la collectivité. Dans le domaine de la fiscalité, on utilise les deux termes suivants : « fonctions qui entrent dans le champ de l'intérêt général ou du service du bien commun », et de « tâches d'intérêt général » pour qualifier les activités sociales. Ces appellations permettent donc d'identifier sans ambiguïté les organisations qui participent aux activités considérées comme d'utilité sociale. Les apports de l'administration fiscale ont permis d'éclairer les critères déterminants des associatives. Il faut cependant justifier que les organisations qui incarnent l'utilité sociale remplissent bien leur rôle en la matière. Pour la première fois en 1995, dix critères caractérisant l'utilité sociale du secteur associatif ont été définis par le Conseil National de la Vie Associative (Trouvé, 2007). Ils se présentent comme suit :

1. La primauté du projet, la finalité de l'action de l'association ;
2. Le fonctionnement démocratique ;
3. L'apport social de l'association à la collectivité avec des indicateurs d'appréciation économiques, mais aussi en termes de valeurs créées pour la société ;
4. La non-lucrativité, qui est la marque de la différence avec le secteur commercial ;
5. La gestion désintéressée, qui n'exclut ni la rigueur de gestion, ni la transparence financière ;
6. La capacité à mobiliser la générosité humaine (le bénévolat) ou financière (les dons) ;
7. La mixité des publics et l'ouverture à tous ;
8. Les secteurs d'intervention peu ou mal couverts par les autres agents économiques et par les collectivités publiques ;
9. L'existence de financements publics ou parapublics ;
10. L'existence d'un agrément ministériel ou d'une habilitation.

Nous notons que la spécificité statutaire ne représente pas à elle seule la conception de l'utilité sociale. Deux principaux objectifs sont, de nos jours, analysés pour identifier les organisations concernées par l'utilité sociale. Le premier objectif est la nature des activités qui répondent à des problèmes sociaux et le second est une absence de lucrativité ou une lucrativité limitée. Par conséquent, les critères proposés par Conseil National de la Vie Associative (CNVA) ont contribué à l'élargissement du concept de l'utilité sociale. Le secteur de l'économie sociale et solidaire ouvrant le champ à de nouveaux acteurs met à jour un nouveau critère, la lucrativité limitée. Ce nouvel élément permet de dire que l'utilité sociale peut être caractérisée d'une part, par la non-lucrativité ou une lucrativité limitée et d'autre part, par la nature des activités qui renvoie à la dimension sociale ou sociétale. Comme l'a souligné le CNVA (1995), l'utilité sociale est un concept évolutif, voir conjoncturel.

### **2.2.3 Les associations, un modèle de fonctionnement hybride**

Depuis leur origine, les associations ont évolué dans une dynamique collective intégrant une grande diversité des acteurs et des institutions participant à différentes activités, en tant qu'internes (bénévoles, salariés, usagers) ou en tant qu'externes (pouvoirs publics, et

institutions de financement). Il existe des principes communs et des spécificités dans les organisations sous statut associatif. Plus particulièrement, les spécificités se trouvent au niveau de leur fonctionnement et de leur gouvernance. Dans certaines associations, les fondateurs sont des salariés et le conseil d'administration est géré par leurs proches. Dans d'autres associations, la gouvernance se trouve dans les mains des bénévoles qui exercent leur responsabilité et qui n'associent pas aux décisions les salariés, perçus comme des exécutant (Frémeaux, 2013)

### ***2.2.3.1 Le fonctionnement des organisations du secteur associatif***

Les associations ont un fonctionnement régi par des statuts qui leur permettent de se prévaloir de leur appartenance à l'économie sociale et solidaire, de rémunérer leurs salariés ou de solliciter un agrément ou des autorisations auprès des pouvoirs publics et des collectivités. De plus, au-delà de leurs statuts, les associations intègrent en leur sein différentes logiques, qui peuvent être sociale, économique et politique pour répondre à leur mission sociale. La loi de 1901 relative au contrat associatif encadre le fonctionnement des organisations dans ce secteur.

### ***2.2.3.2 Des principes communs des organisations de l'économie sociale et solidaire***

Nous avons identifié trois principes communs aux organisations de l'économie sociale et solidaire et qui caractérisent notamment les associations (Chopart et al., 2006).

**Tableau 10 : Les principes communs du secteur associatif**

Principes	Libellés	Détails
1	Propriété collective (adhésion et engagement volontaire)	Liberté d'adhésion
2	Démocratie interne	Tous les membres sont égaux en droits et ce quel que soit le montant de leur contribution à l'organisation. Une personne égale une voix
3	Mission sociale	La non lucrativité

Source : Chopart et al. (2006)

Ces principes organisent la gouvernance au sein des organisations sous statut associatif. Comme stipule la loi de 1901, l'association est définie comme « *une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que le partage des bénéfices* ». Les associations sont différentes des autres organisations de l'économie sociale et solidaire dans la mesure où elles assurent une gestion désintéressée alors que les coopératives, les mutuelles et les autres entreprises à vocation sociale ont une lucrativité limitée.

### **2.2.3.3 Les délégations de pouvoirs aux salariés dans les associations**

Dans certaines associations, il arrive que le conseil d'administration confie la responsabilité du bureau à des salariés, notamment des directeurs. Cette délégation de pouvoir est apparue dans le cadre du processus de professionnalisation des associations. Les politiques publiques de l'emploi ont effectivement encouragé ce phénomène, à travers notamment son programme « nouveaux services, nouveaux emplois » depuis 1997. Selon les enquêtes de Tchernonog (2012) et celles de l'Insee en 2018, le nombre d'associations employant des salariés est passé de 120 000 en 1990 à 170 000 en 2018, soit une augmentation de 41% (Hély, 2009). Ces travaux montrent que la fonction employeur est devenue très importante pour ces organisations de type associatif. La professionnalisation a ainsi favorisé la recomposition du bénévolat associatif. Les compétences dans la gestion associative sont devenues nécessaires pour faire face souvent à

l'amateurisme. Les acteurs du monde associatif se professionnalisent afin d'assurer une gestion plus large de l'association et de limiter les contraintes en matière de ressources humaines et financières.

#### ***2.2.3.4 L'évolution de la fonction employeur dans les associations***

Le bénévolat a d'abord constitué la première forme de travail au sein des associations. Ainsi, le salariat est arrivé un peu plus tard dans ces organisations du secteur associatif. Ferrand-Bechmann (1992) souligne que le bénévolat a toujours existé, mais qu'il est véritablement identifié parce que le travail rémunéré s'est développé » (Defourny et Nyssens, 2017). Ce constat permet de souligner que les salariés ont d'abord été vus comme des bénévoles, puis des bénévoles indemnisés, motivés beaucoup plus par le projet de l'association et par le service rendu aux usagers que par les revenus tirés de leur statut de salarié. Il convient aussi de souligner que le travail associatif salarié est souvent caractérisé par la faiblesse des rémunérations et dont le caractère productif n'est pas souvent reconnu à sa juste valeur, bien que, selon Hély (2009), le bénévolat a une véritable légitimité professionnelle.

Les associations sont contraintes de fonctionner avec du bénévolat en raison de la loi de 1901 qui prévoit la présence de bénévoles. Il convient donc de distinguer les deux principaux organes dans le fonctionnement associatif : le conseil d'administration et la direction. Le premier est l'organe qui fixe la politique stratégique et ses membres sont tous des bénévoles. Le second est l'organe qui rend opérationnel les décisions du conseil d'administration. Les membres de cet organe peuvent être des bénévoles ou des salariés. Depuis la loi de 2002, le secteur social et médico-social exige des compétences importantes dans l'exercice de ses activités, en raison des évolutions de la réglementation, la complexification des enjeux et la multiplication des partenariats. Ceci explique que la professionnalisation de la fonction d'employeur s'est véritablement développée. Ces divers éléments montrent que les associations doivent définir très tôt dans les statuts les fonctions de direction et de responsabilité des salariés. La fonction employeur a des missions diverses et variées. Elle permet notamment de gérer les relations de tutelle avec les collectivités et les pouvoirs publics dans les contrats. L'absence de résultats peut provoquer des tensions avec les partenaires si les associations ne mettent pas les moyens nécessaires pour assurer les prestations demandées.

De manière générale, la responsabilité de la fonction employeur dans le contexte associatif n'est pas complètement assumée comme dans les entreprises lucratives. Pourtant, la fonction d'employeur dans les associations ne dispense pas la méconnaissance des obligations juridiques en matière de gestion. Les dirigeants bénévoles, du fait souvent de leur manque de formation, peuvent se retrouver à défendre leur cause, sans se soucier des responsabilités juridiques qui peuvent découler de leurs pratiques.

### ***2.2.3.5 Les élus dans les instances de gouvernance des associations***

Compte tenu de sa particularité, l'association est un employeur collectif et bénévole. Ainsi, les membres du conseil d'administration prennent la décision de manière démocratique « une personne égale une voix ». Le conseil d'administration est constitué de personnes physiques ou de personnes morales. Par ailleurs, certaines associations ont dans le conseil d'administration des élus locaux qui portent ainsi un double statut : employeur et financeur.

### **2.2.4 Les différentes formes de financements et de gestion des associations**

Comme l'a souligné Merrien (1990), la transformation des associations dépend du contexte socio-économique. L'auteur a mis en évidence deux contextes : le contexte normal et le contexte de crise. Le premier correspond à une période de stabilité institutionnelle. Les grands problèmes sociaux sont quasi inexistantes pour prétendre aborder des questions du changement. Dans une certaine forme de légitimité comme l'exemple des « Trente Glorieuse », l'Etat-providence a considérablement apporté son soutien financier auprès des associations dans la mise en place des politiques publiques. Le second concerne les périodes d'instabilité ou de crise. Le moyen le plus souvent utilisé par les pouvoirs publics pour atténuer alors la crise est la dépense publique. Certaines associations dépendantes des financements publics sont ainsi amenées à revoir leur modèle d'affaires, car leur financement se trouve en forte baisse en raison des restrictions budgétaires de l'Etat. La recherche de nouvelles sources de revenus devient alors une nécessité pour leur permettre de compenser le manque à gagner.

De nos jours, le secteur associatif a profondément évolué. Des partenariats sont développés de plus en plus avec l'Etat, à travers des mécanismes concurrentiels de commandes publiques. Cette nouvelle conception de l'administration publique a notamment influencé le fonctionnement des associations. La dynamique associative fait apparaître de nouveaux acteurs dans l'économie sociale et de nouveaux modèles d'affaires. L'accroissement des besoins a permis la diversification et l'augmentation de leur nombre. De plus, le développement de la fonction employeur a été un des phénomènes importants dans la transformation du secteur associatif. Aujourd'hui, le nombre d'associations employeuses est devenu significativement important, tout secteur confondu. Le secteur associatif en France occupe une place importante dans le développement économique et social. Il constitue une ressource pour les politiques publiques animées par l'Etat et les collectivités. Quelques chiffres peuvent témoigner de cette importance (Tchernonog, 2012)

- ✓ Un Français sur deux adhère à au moins une association ;
- ✓ 32% des français âgés de 18 ans et plus, soit environ 16 millions de personnes, exercent une activité bénévole, occasionnelle ou régulière ;
- ✓ 1,8 million de personnes exercent une activité salariée dans les associations, à temps partiel ou à temps plein, à titre principal ou secondaire ;
- ✓ Le volume de l'emploi salarié associatif représente près de 6,5% du volume total de l'emploi salarié public et privé dans le pays ;
- ✓ Le budget cumulé du secteur associatif, de l'ordre de 70 milliards d'euros, représente près de 3,5% du Produit intérieur brut (PIB).

Au cours de ces dernières décennies, les enquêtes sur le paysage associatif ont montré que le secteur associatif comprend environ 1,3 millions d'associations et quelques 16 millions de bénévoles. Il a été relevé que même si les associations ont recours à l'emploi salarial, la majorité d'entre elles s'appuient énormément sur du travail bénévole pour mettre en œuvre leur projet (Blein, 2016; Prouteau et Tchernonog, 2017b). De nombreux travaux ont montré que les évolutions importantes des besoins de la société et la mise en concurrence des organisations privées à but lucratif ou non ont été des facteurs déterminants dans la professionnalisation des associations (Defourny et Nyssens, 2017; Hély, 2009b, 2017). Le tableau ci-dessous présente les grandes évolutions du secteur associatif.



**Tableau 11 : Récapitulatif de la transformation du secteur associatif**

	Volume ou valeur en 2011	Variation annuelle moyenne
Nombre d'associations	1,3 million	+ 2,8 %
Budget total	85 milliards d'euros	+ 2,5 %
Nombre d'emplois salariés	1,8 million (temps plein ou partiel)	+ 0,3 %
Masse salariale	34 milliards d'euros	+ 2,4 %
Financement privé	43 milliards d'euros	+ 3,1 %
Financement public	42 milliards d'euros	+ 1,9 %
Subventions publiques	21 milliards d'euros	- 3,1 %
Commandes publiques	21 milliards d'euros	+ 9,6 %
Nombre de bénévoles	15 à 16 millions	
Volume du bénévolat	1,072 million ETP	+ 3,1 %
Nombre de participations bénévoles	24 millions	+ 6,9 %

Source : Tchernonog et al. (2014)

#### ***2.2.4.1 Les critères de compétences mises en avant par les pouvoirs publics***

En 1982, les pouvoirs publics ont développé une politique d'incitation pour la promotion de la vie associative, portée par André Henry alors Ministre du temps libre. Cette politique publique avait pour objet de permettre aux associations qui entrent dans le champ de l'intérêt général de bénéficier à la fois des soutiens financiers et des contrats pluriannuels avec les collectivités. Après sa mise en œuvre, le constat fut un échec, excepté la création en 1985 du fonds national de développement de la vie associative. Mais il faut attendre 2008 pour voir la mise en place des pratiques de contractualisation avec les associations par le Ministre Besson, ministre de l'Immigration, de l'intégration et de l'identité nationale et du développement solidaire. Des critères sont ainsi définis. Les associations doivent donc répondre à quatre principaux critères pour pouvoir contractualiser avec les collectivités. Il s'agit des critères de « compétences juridiques de l'équipe (40%) » des critères de « compréhension des enjeux et des engagements de service (25%) », des critères « autres compétences de l'équipe, appréciées au regard de la technicité de l'offre » et enfin du critère « prix de la prestation » (Hély, 2010).

**Tableau 12 : Critères de sélection dans les commandes publiques**

Poids donné aux critères	40%	25%	20%	15%
Nature des critères	Compétences juridiques de l'équipe	Compréhension des enjeux et les engagements de service	Autres compétences de l'équipe, appréciées au regard de la technicité de l'offre	Prix de la prestation

Source : Hély (2010)

On trouve que la majorité des critères sur lesquels se basent les pouvoirs publics pour financer les associations ne sont pas liés au mode de gouvernance, au degré d'autonomie ou à l'engagement citoyen et de générosité. Ces critères sont plutôt liés à des obligations de résultats qui se matérialisent par les qualités managériales, de compétences économiques que l'on retrouve naturellement dans le secteur privé classique. Certains avancent que la baisse des subventions et l'augmentation des commandes publiques conduisent les associations à plus de professionnalisme, notamment l'embauche de personnels plus compétents. Le tableau ci-dessous met en évidence l'importance des commandes publiques, qui favorise la mise en concurrence des organisations privées lucratives ou non, en lieu et place des subventions publiques.

**Tableau 13 : Modalités des financements publics selon les collectivités dans les associations employeuses en 2013**

	Subventions publiques	Commandes publiques	Total
Communes	75 %	25 %	100 %
Départements	25 %	75 %	
Régions	66 %	34 %	
État	28 %	72 %	
Organismes sociaux	35 %	65 %	
Autres financements publics	71 %	29 %	
Total du financement public	38 %	62 %	

Source : Prouteau et Tchernonog (2017b)

#### 2.2.4.2 L'évolution de l'origine des ressources et leur proportion dans les associations

En 2012, le secteur associatif a bénéficié de manière quasi équivalente de financements privés (51%) et de financements publics (49%). Les ressources privées des associations sont issues essentiellement des ventes ou des prestations de services (36%) ou des cotisations (11%) et des dons, mécènes ou fondations (4%). On constate que la part des prestations dans le budget est plus significative que les autres sources de revenus. Son poids dans l'ensemble des ressources varie en fonction des secteurs d'activités. En effet, les ventes ou prestations de service représentent 12% du budget des associations humanitaires alors qu'elles représentent 57% des budgets des associations de loisirs et de vie sociale (voir tableau suivant). Cette situation de hausse des financements privés s'explique en partie par la baisse des financements publics. De plus, Merrien (1990) a souligné que le contexte de crise explique la maîtrise des dépenses publiques et leur orientation vers des secteurs de croissance potentielle. A cet égard, les données ci-dessous montrent que les associations ont réadapté leur modèle traditionnel pour prendre davantage en compte les financements privés.

**Tableau 14 : Différentes sources de revenus des associations et leur progression dans les années à venir.**

	Structure en % en 2012	Evolution annuelle
Financement privé, dont	51 %	+3,1 %
• Adhérents (cotisations)	11 %	+0,8 %
• Donateurs, mécènes, fondations	4 %	-0,4 %
• Usagers	36 %	+4,3 %
Financements publics, dont	49 %	+1,9 %
• Communes	12 %	-0,9 %
• Départements	12 %	+5,8 %
• Régions	3 %	+1,8 %
• État	11 %	+0,8 %
• Organismes sociaux	7 %	+5,1 %
• Autres financements publics	4 %	+1,5 %
Total des financements	100 %	+2,1 %

Source : Prouteau et Tchernonog (2017b)

**Tableau 15 : Nature et origine des ressources selon le secteur d'activité des associations (en %)**

	Action caritative et humaine	Action sociale santé	Défense des droits et des causes	Education formation, insertion	Sport	Culture	Loisir	Economie et dével. Local	Ensemble
<u>Ressources privées</u>									
Cotisations	4,4 %	2,2 %	15,6 %	6,6 %	40,9 %	15,3 %	16,0 %	13,5 %	10,7 %
Dons, mécénat et fondations	17,3 %	2,1 %	15,0 %	3,2 %	5,4 %	5,1 %	1,5 %	0,7 %	4,0 %
Vente aux usagers	12,4 %	35,5 %	35,3 %	42,7 %	30,8 %	39,8 %	56,8 %	14,5 %	35,8 %
<u>Ressources publiques</u>									
Communes	8,3 %	7,7 %	5,9 %	8,9 %	16,4 %	14,2 %	18,6 %	31,9 %	11,5 %
Départements	5,3 %	22,4 %	2,5 %	5,0 %	2,1 %	5,4 %	1,8 %	5,9 %	12,3 %
Régions	4,9 %	0,4 %	4,8 %	7,9 %	1,2 %	8,7 %	0,7 %	14,4 %	3,5 %
État	10,1 %	14,9 %	14,6 %	11,8 %	2,2 %	8,7 %	1,7 %	12,2 %	11,3 %
Union européenne	3,8 %	0,1 %	2,4 %	3,1 %	0,0 %	1,0 %	0,3 %	4,8 %	1,1 %
Organismes sociaux	32,1 %	11,0 %	2,5 %	2,9 %	0,3 %	0,7 %	1,0 %	0,1 %	6,7 %
Autres financements publics	1,2 %	3,7 %	1,2 %	7,8 %	0,7 %	1,3 %	1,6 %	2,0 %	3,2 %
Total	100 %								

Source : Prouteau et Tchernonog (2017b)

#### 2.2.4.3 Le taux de progression des financements alloués aux associations

Les spécificités des collectivités expliquent certainement en partie les différences de modalités et des montants alloués au financement des associations. En 2012, selon l'enquête du conseil économique et social (CES), les budgets des associations ont représenté 11% des financements de l'Etat et 27% des financements de l'ensemble des collectivités locales. Parmi les collectivités

locales, ce sont notamment les départements qui ont le plus contribué (à hauteur de 12%), puis les communes qui sont des partenaires importants de l'ordre de 11,5% et, enfin les régions (à hauteur de 4%). Les financements privés sont constitués pour l'essentiel des prestations de service ou de ventes (36%). Les dons et mécénats sont peu importants dans le financement du secteur associatif en représentant environ 4% du budget total des associations. Par ailleurs, nous soulignons que quelques soient les activités associatives privilégiées, l'effet de la décentralisation a eu de manière générale un impact fort sur la baisse des financements publics.

**Tableau 16 : Taux de progression annuel des financements privés et publics**

	1999	2005	2012	Taux annuel moyen de croissance 2005/2012
Ressources privées				+3,1 %
Cotisations	9,9 %	11,8 %	10,7 %	+0,8 %
Dons, mécénat et fondations	5,2 %	4,8 %	4,0 %	-0,4 %
Ventes aux usagers	31,2 %	32,2 %	35,8 %	+4,3 %
Ressources publiques				+1,9 %
Communes	15,2 %	14,1 %	11,5 %	-0,9 %
Départements	9,3 %	10,2 %	12,3 %	+5,8 %
Régions	2,9 %	3,6 %	3,5 %	+1,8 %
État	15,0 %	12,5 %	11,3 %	+0,8 %
Union européenne	1,2 %	1,0 %	1,1 %	+5,1 %
Organismes sociaux	8,6 %	7,1 %	6,7 %	+1,5 %
Autres financements publics	1,5 %	2,9 %	3,2 %	+2,1 %
Total des ressources	100 %			+1,9 %

Source : Prouteau et Tchernonog (2017b)

### **2.3 Section 3 : La structure associative à la recherche d'un nouveau modèle d'expansion**

Comme nous l'avons déjà souligné, l'économie sociale et solidaire (ESS) est un vaste domaine constitué d'organisations de l'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles) et celles

de l'économie solidaire dont les acteurs prônent des initiatives ayant une finalité sociétale. En France, la loi de 2014 reconnaît que l'ESS est « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine ». Pour qu'une entreprise soit reconnue dans ce nouveau secteur, elle doit remplir les conditions suivantes :

- ✓ Elle doit poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices ;
- ✓ Elle doit adopter une gouvernance démocratique et la décision des membres ne doit pas être liée aux apports en capital ;
- ✓ Les bénéfices doivent être majoritairement réinvestis ;
- ✓ Les réserves obligatoires ne peuvent pas être distribuées ;
- ✓ En cas de liquidation, l'actif doit être transmis à une autre entreprise de l'économie sociale et solidaire.

Les associations, coopératives, fondations et mutuelles satisfont expressément ces conditions, par leurs statuts. Selon les données statistiques du ministère de l'économie et des finances de 2016, le secteur de l'ESS pèse 10% du PIB de l'économie française. Le secteur compte environ 200 000 entreprises et structures et a enregistré un montant de 54 milliards d'euros de rémunérations pour ses 2 380 000 salariés, soit un effectif de près de 14% des emplois privés. Selon le rapport parlementaire de mars 2016, les entrepreneurs s'engagent principalement dans le secteur de l'ESS pour répondre à des besoins sociaux que ni le marché, ni les pouvoirs publics ne couvrent en totalité. Ils ne sont pas animés par la recherche de profit, mais par celle de l'utilité sociale, voire de l'intérêt général (Blein, 2016). Par ailleurs, la structure la plus souvent utilisée dans l'économie sociale et solidaire est l'association.

Dans la section suivante, nous évoquerons la souplesse de la constitution de l'association (pas de capital, moins de formabilité, gain de temps) (2.3.1). Le mode de gouvernance est spécifique : liberté d'adhésion, solidarité, but non lucratif, gestion démocratique, égalité (Gui, 1991). Ensuite, les associations ont toujours eu vocation à répondre aux besoins de la société. A cet égard, l'entrepreneuriat devient une nécessité pour leur existence (2.3.2). Dans ces conditions, les associations doivent promouvoir la culture entrepreneuriale. Par ailleurs, l'institutionnalisation des besoins a rendu le secteur associatif dépendant des financements

publics. Ceci implique que la crise de financement actuelle peut avoir un impact fort sur le devenir des associations. C'est la raison pour laquelle, elles doivent s'adapter et innover dans leur modèle d'affaires (2.3.3). Ainsi, la création d'entreprise est perçue comme une des solutions qui complète les recettes des associations. Il convient de faire un état des lieux sur le phénomène de la création d'entreprise en France (2.3.4).

### **2.3.1 La souplesse dans la constitution de la structure associative**

La liberté d'association est formellement reconnue dans la plupart des pays du monde. Le modèle associatif est le plus souvent utilisé pour rassembler des personnes visant la production de biens et de services dans un but autre que la recherche de profit. Les membres d'associations sont motivés principalement par l'utilité sociale, voire de l'intérêt général. Il existe deux types d'associations : une association déclarée et une association de fait. La première a une existence juridique. L'association est déclarée auprès du greffe des associations de la préfecture du lieu de son siège social. Cette déclaration confère à l'association la personnalité morale et la capacité juridique pour exercer son objet social auprès des tiers. Le deuxième n'a pas de personnalité juridique et aucune formalité n'est requise. Cependant, elle ne peut pas contracter, ni agir en justice, ni bénéficier d'agrément, ni recevoir de subventions ou de dons, ni engager sa responsabilité et, de ce fait, ses dirigeants sont directement responsables en cas de faute à l'origine d'un dommage.

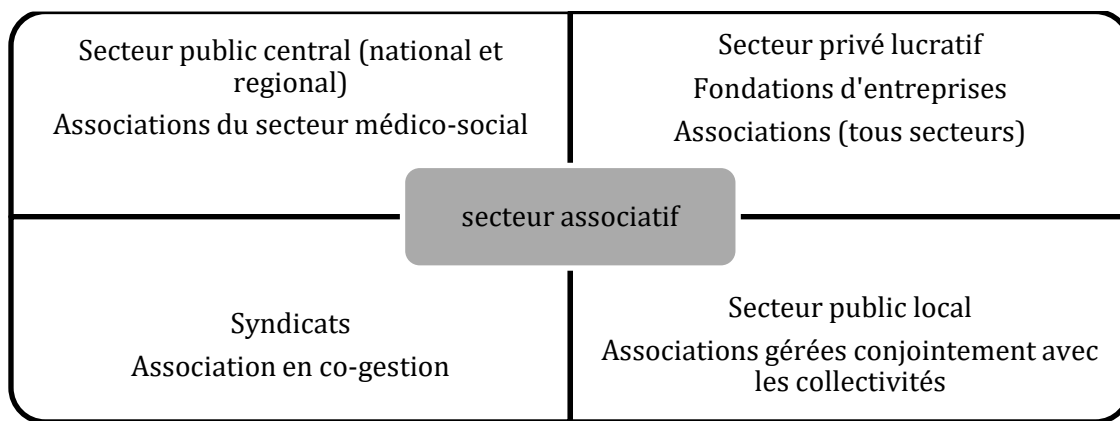
Par ailleurs, il faut souligner que l'association déclarée est caractérisée par la latitude laissée aux membres de formaliser les statuts de leur structure. Ce principe s'inscrit dans la loi de 1901 qui définit l'association comme un contrat privé. En droit français, le contrat est la « chose des parties ». Les membres sont autorisés à établir statutairement le contenu et le fonctionnement de leur structure sous réserve de ne pas mettre en cause les bonnes mœurs ou l'ordre public. Ils déterminent l'objet statutaire, les organes et les règles de fonctionnement de leur association.



### 2.3.1.1 Le secteur associatif et ses partenaires

Dans le cas d'une structure souple et dynamique de l'association, Desroche (1983) a mis en évidence quatre interfaces pouvant définir la nature des collaborations avec les tiers (Etat, entreprises privées, collectivités et syndicats). Divers partenariats peuvent exister entre le secteur associatif et les autres secteurs d'activités. Le tableau ci-dessous met en évidence les associations et leurs relations avec les tiers.

**Figure 4 : Le secteur associatif et ses relations avec les autres secteurs de l'économie**



Source : Desroche (1983) d'après Defourny et Nyssens (2017)

La première est la relation entre l'association et le secteur public central (national et régional). Par le biais de conventions, certains services publics sont confiés à des associations. C'est le cas notamment des établissements du secteur médico-social qui sont gérés par les associations qui reçoivent des financements de la part des ministères compétents à l'échelle nationale ou régionale. La deuxième relation est similaire à la première dans la mesure où certaines activités des municipalités se font en partenariat avec des associations. Il s'agit par exemple des services de proximité notamment la prise en charge des personnes défavorisées ou les activités de tri, de nettoyage des lieux publics et de recyclage (vêtements de seconde main) qui sont souvent réalisées par des associations. Une troisième interface met en relation les associations et les entreprises privées à finalité sociale. Ce sont les fondations d'entreprises qui, par le biais de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) mènent des actions d'intérêt collectif afin

d'améliorer l'image de marque de l'entreprise. La RSE cherche à développer des partenariats durables avec les associations. Et enfin, le secteur syndical peut être cogéré avec des associations, notamment en matière de tourisme social.

Cette représentation a l'avantage de montrer les relations que peuvent avoir les associations avec leur environnement. Elle tient compte de la diversité des contextes nationaux et locaux et constitue un outil intéressant pour construire une nouvelle approche du modèle associatif entrepreneurial.

### ***2.3.1.2 Le secteur associatif, un espace complémentaire dans l'activité socio-économique***

Les sciences économiques ont mis en évidence l'importance des associations pour faire face aux limites du marché et de l'Etat. Les travaux de Polanyi (1944) ont souligné que les trois secteurs (Etat, entreprise privée lucrative et non lucrative) jouent un rôle bien déterminé dans le fonctionnement de l'économie (Maucourant, 2001). Par ailleurs, l'analyse économique nous rappelle les motivations qui animent chaque secteur d'activité : le secteur privé lucratif (le profit), le secteur public (la distribution) et le secteur associatif (mission sociale). Au-delà des réponses apportées aux imperfections du marché, le secteur associatif permet également la construction d'une relation de confiance entre les prestataires et les usagers, comme en témoignent les associations médico-sociales. Dans ces conditions, les associations sont des structures qui peuvent rassembler différentes logiques dans le but d'atteindre un intérêt supérieur. Comme l'a souligné Enjolras (2004), les associations ont la spécificité de réunir dans leur objet à la fois la logique monétaire et la logique non monétaire dans un engagement des personnes dans une mission sociale de l'organisation (Defourny et Nyssens, 2017).

### **2.3.2 L'entrepreneuriat, un atout pour le développement des organisations à but non lucratif**

La littérature économique nous rappelle la genèse des organisations à but non lucratif du point de vue de la théorie de la demande. Cette dernière analyse les raisons qui ont conduit les parties prenantes de la demande, constituées selon Freeman (1984) par les consommateurs, les investisseurs privés, les travailleurs, l'Etat, par exemple, à recourir aux associations. Par exemple, dans le cas de la gestion des biens collectifs, il a été reconnu que les entreprises et l'Etat ne sont pas capables de répondre à certains besoins de la société. Selon Weisbrod (1977), les associations sont apparues pour faire face à ces demandes insatisfaites. Elles sont considérées comme des boîtes d'idées innovantes et la construction d'un nouveau système va leur permettre de répondre à des difficultés en matière d'exclusion sociale, d'accès à des soins ou à l'emploi. L'entrepreneuriat peut être alors un atout pour le développement de ces organisations à but non lucratif.

#### ***2.3.2.1 La diffusion de l'entrepreneuriat dans les associations***

L'entrepreneuriat permet à des membres, en l'occurrence des entrepreneurs en interne, d'exprimer leur potentiel créateur, en leur donnant la possibilité et des ressources pour le faire. Comme le souligne la plupart des travaux notamment ceux de Stevenson et Jarillo (1990), la culture entrepreneuriale permet de légitimer les actions des entrepreneurs en interne des organisations à but non lucratif auprès des pouvoirs publics et des autres parties prenantes.

De nombreux travaux notamment ceux d'Adler (1994) ont montré que cette culture entrepreneuriale exerce une influence considérable sur ce phénomène. En effet, la Silicon Valley aux Etats-Unis par exemple, fief de l'innovation et du développement de l'entrepreneuriat, est considérée comme un lieu emblématique de culture, de *success story* et de mode de vie. Liñán et Chen (2009), Lakhali et al. (2006) ont montré que la culture est une variable déterminante dans l'activité entrepreneuriale, et en particulier au sein des associations.

Par ailleurs, les travaux de Gérome (2014) mettent en évidence l'importance de la culture entrepreneuriale dans les organisations sociales et plus particulièrement dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Elle permet de forger les attitudes des acteurs du secteur à prendre des risques, à innover et à mener des actions auprès d'une diversité de parties prenantes.

### ***2.3.2.2 Transformation du secteur associatif dans un sens plus entrepreneurial et soutenable***

Nous avons identifié dans la littérature différentes situations qui ont mis en évidence les limites du marché. Par exemple, les associations qui sont apparues dans les pays occidentaux au XIX<sup>e</sup> siècle ont été mises sur pied par des populations ouvrières qui n'étaient pas satisfaites de leurs conditions de travail. D'autres associations sont apparues pour répondre à des problèmes de chômage engendrés par les mutations du capitalisme. De manière générale, il convient de souligner que les pressions économiques et sociales ont souvent conduit les citoyens insatisfaits à se rassembler autour de structure sociale dans une logique d'entraide et d'intérêt mutuel.

Les mutations profondes de la société actuelle laissent souvent insatisfaites les demandes des citoyens. Ne pouvant plus compter sur l'Etat, les citoyens s'organisent et créent des structures sociales dans le but de revendiquer ou de mener des actions solidaires et sociales. Les échecs du marché ouvrent de nouveaux champs où les entrepreneurs sociaux peuvent être présents. Comme le souligne Gadrey (2006), les entrepreneurs sociaux ont déjà fait leur preuve en prenant en compte la question de l'équité et de l'externalité collective dans l'exercice de leur mission sociale.

### **2.3.3 Le passage de la demande de subvention vers les financements privés**

La transformation du secteur associatif est visible à travers l'évolution des modalités de son financement. Les enquêtes réalisées par Tchernonog (2013) démontrent le passage progressif de la subvention aux financements privés. Les données statistiques entre 2005 et 2012 ont indiqué une baisse annuelle des subventions publiques à un rythme de 3% et une augmentation des activités de prestations publiques autour de 9%. Ces deux tendances marquent un tournant

décisif dans la relation entre les pouvoirs publics et les associations. Le partenariat public est passé progressivement d'une logique d'accompagnement de l'action des associations à une logique d'instrumentalisation des associations comme outils des politiques publiques (Cottin-Marx et al., 2017). Ce changement de paradigme explique en partie l'orientation des associations vers les financements privés au travers de dons, de mécénats, de ventes aux usagers et de commandes publiques. L'Etat a aussi facilité le recours aux financements privés en réalisant plusieurs réformes comme les incitations fiscales aux dons des particuliers et des entreprises.

### ***2.3.3.1 Les effets du changement institutionnel dans les financements des associations***

La politique de redistribution des ressources financières de l'Etat aux associations a été influencée par la dynamique institutionnelle. Le processus de décentralisation bâti sur le *New Public Management* a été un facteur important dans la diminution des subventions allouées aux associations. Sous l'effet de la crise, cette politique a pour objet de rendre efficace les institutions dans la gestion des biens publics. Ce modèle d'efficacité a entraîné des changements importants sur les modalités de financements dans le secteur associatif. Cependant, bien que la décentralisation ait fortement réduit les financements publics au profit du secteur associatif, la professionnalisation de la fonction employeur a, quant à elle, favorisé l'augmentation des financements privés. Dans les territoires où le développement économique et social est important, les acteurs économiques locaux peuvent plus facilement soutenir les associations que dans les territoires en déclin, confrontés à de faibles activités économiques et à un vieillissement de la population, alors même que les associations y auraient un rôle plus important à jouer. Le passage de financements publics aux financements privés a pour conséquence de créer des inégalités importantes entre les territoires, mais aussi entre les domaines d'activités des associations.

### **2.3.4 La création d'entreprise comme un atout à la dynamique économique des organisations**

La création d'entreprise est un phénomène qui présente une grande hétérogénéité. Cela vient du fait qu'il existe une variété juridique des statuts d'entreprises (entreprise individuelle, entreprise individuelle à responsabilité limitée, société à responsabilité limitée, société par action simplifiée) et une diversité de profils d'entrepreneurs. Le choix du statut de l'entreprise repose généralement sur de nombreux facteurs, notamment la nature de l'activité, l'investissement initial et le nombre d'associés.

#### ***2.3.4.1 Les différentes formes la création d'entreprise***

En France, la création d'entreprise est strictement encadrée par les politiques publiques qui décident de la réglementation du secteur et des dispositifs de soutien. L'Agence France Entrepreneur, lancée en 2016 et dont l'objectif est de renforcer et de coordonner l'action entrepreneuriale sur le territoire locale et nationale, a défini la création d'entreprise comme étant « *l'apparition d'une unité légale exploitante n'ayant pas de prédécesseur* ». Pour l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), la création d'entreprise n'est rien d'autre que « *la mise en œuvre de nouveaux moyens de production* », en distinction avec la reprise d'entreprise pour laquelle il existe déjà des moyens de production. On relève dans les statistiques de la création d'entreprise trois situations distinctes. Premièrement, les créations pures qui sont réalisées à partir de rien et qui sont communément appelées les « créations ex nihilo ». Ensuite, les créations réactivées qui concernent notamment des entreprises individuelles qui ont plus d'un an de période de cessation d'activité et qui représentent environ 60% des réactivations. Et enfin, les reprises d'entreprises pour lesquelles il y a un changement de localisation ou d'activité et qui ne représentent que 25% des reprises. A noter que les statistiques sur le secteur de la création d'entreprise ont, depuis 2007, été élargies à d'autres secteurs d'activités comme les activités ICS (Industrie, Commerce et Service) et l'ensemble des activités marchandes, hors secteur agricole.

Comme le soulignent les auteurs (Fayolle, 2017 et Keeble et Walker, 1994), les raisons de la création d'entreprise peuvent provenir de plusieurs facteurs, notamment de la conjoncture économique, des processus de restructuration dans les grandes entreprises, des moyens financiers et des politiques publiques. Dans le cas de la conjoncture, nous soulignons par exemple que la crise de 2008 avait fait chuter le nombre de créations d'entreprises en France et il a fallu attendre pas moins de sept années pour retrouver le niveau d'avant la crise, soit en 2016. Dans le deuxième cas, celui de la restructuration, l'entrepreneuriat organisationnel représente un atout à ce processus de réorganisation des entreprises pour leur flexibilité. Il contribue à la vitalisation de l'entreprise, en créant des petites structures capables de travailler en réseau. Enfin dans le dernier cas, nous soulignons que les politiques publiques jouent un rôle important dans la dynamique de la création d'entreprise. Capron (2009) souligne que la fiscalité, les mesures incitatives comme les dispositifs d'aides à la création, le système de protection sociale sont autant d'éléments qui peuvent influencer l'esprit d'entreprise et la propension à la création d'entreprise.

#### ***2.3.4.2 Les caractéristiques de la création d'entreprise en France***

Les créations d'entreprise sont nombreuses en France mais elles présentent en grande partie des activités à faible valeur ajoutée. Dans les statistiques, ces entreprises sont identifiées à travers leurs caractéristiques qui sont la taille, le type d'entreprises créées et le profil des créateurs.

##### **i. Des entreprises de petites tailles.**

On souligne que l'impact de la taille est significatif pour la création d'entreprise. Très actives dans l'économie, les entreprises de très petite taille (TPE) représentent une part très importante dans les entreprises créées. En effet, les travaux de Nerlinger (1998) montrent que les créateurs sont souvent des anciens salariés de TPE, contrairement à ceux des grandes entreprises qui sont souvent moins enclins à devenir entrepreneurs (Lasch et al., 2005). Certains auteurs comme Fayolle (2017) constatent que la performance est souvent associée à une petite entreprise. Cela revient à dire que le management et la flexibilité sont plus faciles dans les petites structures, ce

qui permet aux salariés de développer davantage leurs compétences et aptitudes entrepreneuriales, par rapport à une grande entreprise.

Entre la période de 2001 et 2008, on souligne que la création d'entreprise avec au moins un salarié était stable (soit 1% par an). Mais, depuis la création du régime de l'auto-entrepreneur en 2009, la création d'entreprise sans salariés a naturellement explosé (soit + 88,4% par an). Avec le développement croissant du statut de l'auto-entrepreneur, on souligne que 94% des entreprises créées en 2011 n'ont pas de salariés. Même hors auto-entrepreneurs, les entreprises sans salariés représentent 88% des créations d'entreprise.

ii. Une hausse supérieure des parts d'entreprises individuelles dans la création

Le régime de l'auto-entrepreneur a influencé largement le choix du type des entreprises créées. On observe qu'avant l'instauration du statut de l'auto-entrepreneur, l'écart entre la part des sociétés et des entreprises individuelles se réduisait progressivement. Mais à partir de 2009, la part des entreprises individuelles devient largement majoritaire dans les créations d'entreprise, jusqu'à atteindre 70% entre 2010 et 2011.

iii. Le profil de créateurs de plus en plus diplômés

Selon l'Insee, 43% des créateurs d'entreprises possèdent au moins un diplôme universitaire du premier cycle, contre 37% en 2006 et 33% en 2002. On observe ainsi une progression du nombre de créateurs diplômés. On compte moins de 15% des créateurs qui détiennent un diplôme du second et troisième cycle, 17% un brevet des collèges et 12% sans diplôme. On souligne que le régime de l'auto-entrepreneur est largement choisi par les créateurs peu ou non diplômés.



#### iv. Un taux de survie dépendant des caractéristiques des entreprises

Les caractéristiques initiales des entreprises et de leurs créateurs sont déterminantes pour la survie et le développement des entreprises dans leurs premières années d'existence. En 2010, on souligne que l'écart sur les taux de pérennité à trois ans était très important entre les sociétés (78%) et les entreprises individuelles (62%). Ainsi, pour la forme juridique, la société a 2,7 fois plus de chances de survivre à trois ans qu'une entreprise individuelle. Ensuite, plus l'investissement de départ est important, plus l'entreprise est pérenne. Par ailleurs, les entreprises créées par les chômeurs ont un taux de survie à trois ans de 62% contre 66% pour l'ensemble des entreprises. Enfin, les entreprises créées par des diplômés de l'enseignement supérieur sont plus pérennes (71%) contre 58% pour les non diplômés.

## 2.4 Synthèse du chapitre 2

Comme mentionné dans le chapitre précédent, l'entrepreneuriat est un phénomène important de la société dans la mesure où il répond à des questions économiques, politiques, sociales et environnementales. Comme nous avons pu le voir avec le concept de Gartner (1985), l'entrepreneuriat social est la forme d'expression du processus et de la culture entrepreneuriale pour et dans les organisations sociales. A l'instar des sociétés coopératives, le secteur associatif devrait nécessairement recourir à l'entrepreneuriat social pour faire face à ses difficultés de financement et de management. Nous avons noté dans la littérature qu'il existe divers modèles entrepreneuriaux à la disposition du secteur à but non lucratif. Ils peuvent jouer un rôle bénéfique pour limiter les conséquences du désengagement, à certains égards, de l'Etat et de la baisse du nombre de bénévoles. De nombreuses théories expliquent la forme adaptée pour l'entrepreneur de collaborer avec les organisations à but non lucratif pour développer son entreprise. Les travaux de Borzaga et Mittone (1997) montrent la diversité des parties prenantes qui s'impliquent dans des structures à but non lucratif : travailleurs, bénévoles, usagers, administrations publiques, entreprises privées, par exemple. Ces parties prenantes peuvent donc constituer un vivier de compétences, de réseaux de relations ou encore de clients. De plus, en raison du principe de l'information incomplète sur le marché, certaines parties prenantes font plus confiance aux associations qu'aux entreprises lucratives pour la qualité des produits ou des services proposés.

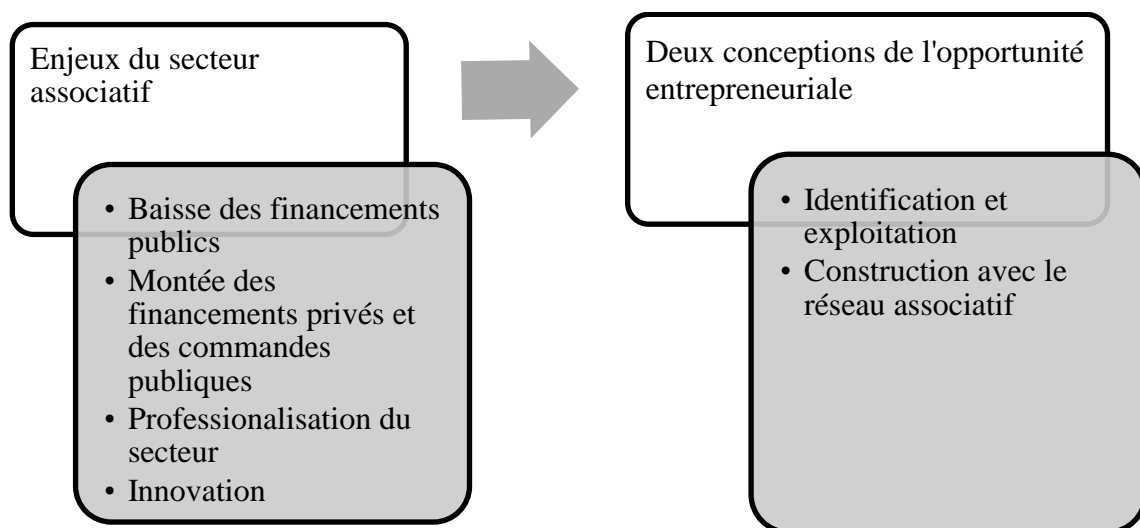
Nous avons mis en perspective que les organisations à but non lucratif ont incontestablement un rôle à jouer face aux limites du marché et de l'Etat pour répondre à certains besoins de la société.

Notre recherche s'inscrit dans un domaine qui est celui de l'entrepreneuriat. Nous cherchons à analyser le développement des associations en tenant compte de l'évolution de leur financement possible. Le modèle associatif tente de réadapter sa logique traditionnelle de financement par subventions, en étudiant des logiques nouvelles de commandes publiques, d'appels à projets ou encore des logiques entrepreneuriales. Il convient donc de s'interroger sur les limites du modèle d'affaires actuel des associations. De nouvelles dynamiques s'installent dans les associations et développent des prestations marchandes.

Il est ainsi évident que le modèle traditionnel des associations ne permet pas de répondre à la problématique actuelle des financements. Par ailleurs, les travaux de Tchernonog (2013) ont mis en évidence la montée des financements privés pour compenser la baisse des financements publics. Cette reconfiguration des modalités de financement peut être source d'opportunité entrepreneuriale. Nous avons souligné dans la littérature deux conceptions de la notion de l'opportunité. La première souligne l'existence des opportunités en tant que telles. Il suffirait d'avoir la capacité de les reconnaître pour se les approprier et les exploiter en réalité économique. La seconde soutient que l'opportunité est le fruit d'une coconstruction entre l'individu et son environnement. Dans les deux cas, nous pensons que le secteur associatif actuel offre d'immenses possibilités pour identifier et pour coconstruire une opportunité entrepreneuriale.

Fort de ce constat, nous proposons les deux figures suivantes qui offrent de nouvelles perspectives entrepreneuriales pour assurer le développement des associations. Les perspectives passent par la création d'entreprise à partir d'une association.

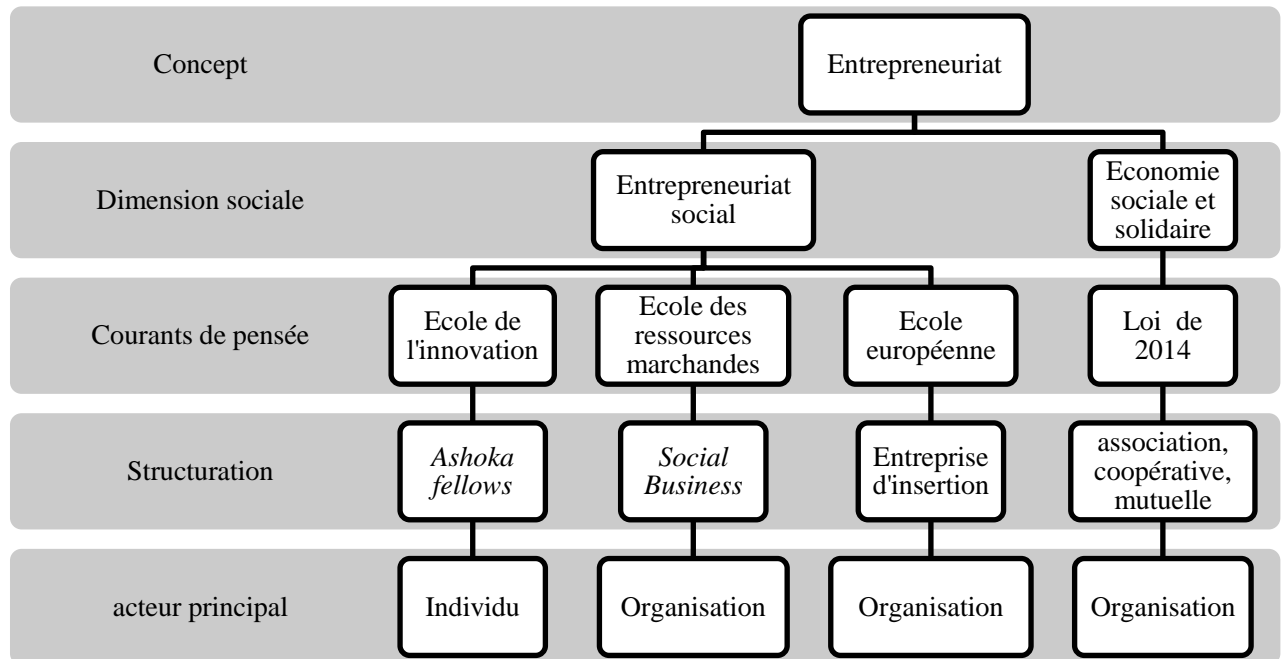
**Figure 5 : Processus lié à l'émergence d'opportunité entrepreneuriale adapté (Fayolle, 2017)**



Source : Auteur

Dans la figure 5, Fayolle (2007) et Gérome (2015) mettent en évidence la possibilité que peut avoir le secteur associatif à rechercher une opportunité entrepreneuriale. Cette dernière peut permettre de changer l'organisation, de mettre en place des processus et d'encourager un état d'esprit entrepreneurial qui oriente vers les initiatives créatrices de valeur.

**Figure 6 : Le modèle entrepreneurial associatif adapté (Defourny et Nyssens, 2017)**



Source : auteur

Dans la figure 6, l'entrepreneuriat est le concept général dans la description très large de l'ensemble des activités entrepreneuriales. Nous soulignons que ce champ mobilise de nombreuses composantes dont celle qui nous intéresse particulièrement dans ce travail, celle de la dimension sociale au travers l'entrepreneuriat social et l'économie sociale et solidaire depuis la loi de 2014. Divers courants de pensée représentés par l'école de l'innovation, l'école des ressources marchandes, l'école européenne caractérisent ce concept de l'entrepreneuriat social. Comme l'a souligné Gérome (2015), l'entrepreneuriat social contribuerait à renforcer la culture entrepreneuriale dans le modèle de l'économie sociale et solidaire, et notamment le secteur associatif.

Au niveau européen, les entreprises sociales ont adopté des formes juridiques instituées par les lois. En Italie, l'Etat a introduit en 1991 la loi sur les coopératives sociales pour encourager le développement des entreprises sociales. Compte tenu des succès des coopératives en Italie, de nombreux autres pays européens ont suivi le pas et ont introduit des formes juridiques reflétant leur contexte social. En 1995, la Belgique a ainsi adopté la forme juridique de la « société à finalité sociale ». Au cours des années suivantes, sont apparues au Portugal, « les coopératives de solidarité sociale », en France, « les sociétés coopératives d'intérêt collectif » en 2001 et, en Finlande, « les entreprises sociales d'insertion par le travail » en 2003 (Defourny et Nyssens, 2006).

<b>INTRODUCTION</b>		
<b>LES ENJEUX ET MODALITES DE LA CREATION D'ENTREPRISES A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>PARTIE I : ENTREPRENEURIAT, ESPRIT ENTREPRENEURIAL ET RENOUVEAU DU SECTEUR ASSOCIATIF</b>		
<b>Chapitre 1</b>  Evolution du champ de l'entrepreneuriat : de l'approche classique à l'approche processuelle du phénomène	<b>Chapitre 2</b>  Le champ de l'entrepreneuriat social : expansion d'une nouvelle pensée économique et sociale	<b>Chapitre 3</b>  Le recours à la légitimité comme cadre théorique et conceptuel de la recherche
<b>PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>Chapitre 4</b>  Positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de la recherche	<b>Chapitre 5</b>  Présentation et interprétation des résultats	<b>Chapitre 6</b>  Discussion générale : la création d'entreprise dépend de la légitimité entrepreneuriale
<b>CONCLUSION GENERALE</b>		



### **3 CHAPITRE 3 : LE RECOURS A LA LEGITIMITE COMME CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

Nous nous proposons de présenter l'approche de la légitimité pour appréhender la création d'entreprise à partir d'une association. Le concept de la légitimité est largement abordé par diverses disciplines, comme les sciences de gestion, la sociologie et la psychologie. Ces disciplines mettent souvent en évidence la nécessité d'une certaine légitimité afin qu'il existe un consentement des parties prenantes dans le cadre du développement ou de la gestion d'un projet, d'une activité ou encore d'une organisation (Fayolle, 2017). L'objectif du travail est de comprendre comment les parties prenantes peuvent adhérer au processus de création d'entreprise dans le contexte associatif, et ceci grâce à la prise en compte de la légitimité. Ce concept de légitimité va nous permettre d'analyser les démarches mises en œuvre par le porteur pour faire adhérer ses parties prenantes à son projet. Dans ce sens, nous verrons dans quelle mesure les attentes des parties prenantes sont prises en compte dans le processus entrepreneurial de création et de développement d'entreprise (Buisson, 2008; Weber cité par Kauffmann, 2014).

Dans ce chapitre, la première section vise à développer le cadre conceptuel de la légitimité. Les travaux de Buisson (2008) et de Couprie (2012) ont mis en évidence que la légitimité peut être conçue à partir d'une perspective organisationnelle. La deuxième section fait une synthèse des apports des différentes disciplines dans la compréhension de la légitimité organisationnelle. Dans ce cadre, nous abordons les perspectives de divers domaines comme les sciences de gestion, la sociologie et la psychologie. Enfin, la troisième section présente une mise en perspective de la légitimité dans le champ de l'entrepreneuriat. Cette légitimité tient compte des trois principales dimensions de Suchman (1995) : la dimension pragmatique, la dimension cognitive et la dimension morale. Cette approche de la légitimité participe à expliquer la réussite d'une création d'entreprise dans un contexte organisationnel.



### 3.1 Section 1 : Le cadre conceptuel de la légitimité

Notre travail s'inscrit dans un cadre général qui porte sur la prise en compte de la légitimité dans le processus entrepreneurial. Cette légitimité est intimement liée à la prise en compte des parties prenantes. Cela suppose la satisfaction des parties prenantes pour atteindre les objectifs du porteur de projet.

Dans cette section, nous présenterons le concept de la légitimité (3.1.1). Ce concept a introduit la notion de reconnaissance des parties prenantes dans l'accomplissement d'un projet social, économique ou politique. Ensuite, nous étudierons les deux courants théoriques de la légitimité pouvant être développés dans le cadre d'un projet d'entreprise (3.1.2). Nous nous appuierons sur les deux perspectives de la légitimité développées par Weber et Suchman dans la littérature pour comprendre notre objet.

#### 3.1.1 Le concept de la légitimité

Étymologiquement, le concept de légitimité vient du latin *légitimus*, fixé par les lois, conforme aux lois, donc ayant un caractère légal, mais aussi loyal. Dans ce dernier cas, il se réfère au mot « juste », autrement dit, aux intérêts partagés par la communauté. D'après Rawls (1971), la légitimité peut être liée au consentement des parties prenantes (Spitz, 2011). Pour cela, l'auteur précise qu'un système doit préalablement garantir les principes démocratiques notamment de liberté de pensée et d'expression, mais aussi de liberté de conscience et des droits civiques et politiques pour qu'il soit légitime. Par exemple, une communauté d'acteurs comprenant des fédérations, des structures de soutien, des programmes d'enseignement s'est constituée et a délibérément choisi de faire de l'économie sociale et solidaire (ESS) leur champ d'action, d'étude, ou de représentation depuis les années 2000 en France (Defourny et Nyssens, 2017). Ainsi, ces mouvements ont contribué à ce que la loi de 2014 soit votée et qu'elle reconnaisse officiellement les apports de l'économie sociale et solidaire dans l'économie et dans la société. La recherche de la légitimité s'est traduite par une loi qui a permis de reconnaître leur existence. Ainsi, cette notion de légitimité prend tout son sens dans ce contexte de l'ESS.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les circonstances qui déclenchent la recherche de légitimité.

**Tableau 17 : La recherche de légitimité**

<b>Théorie</b>	<b>Source de légitimité</b>	<b>Recherche de légitimité</b>
<b>Agence</b>	Maximisation de la valeur actionnariale	Opportunisme des acteurs
<b>Parties prenantes</b>	Equilibre dans la satisfaction des attentes des diverses parties prenantes	Découplage : primauté de la légitimité économique
<b>Critique, régulation</b>	Cohérence avec la pratique ou avec un mode de régulation	Distorsion de la réalité, remise en cause de la régulation incarnée par la firme
<b>Institutionnelle</b>	Conformité aux attentes de la société	Non congruence avec les valeurs de la société
<b>Sociologie économique, conventions</b>	Référence à un monde commun ou compromis entre mondes	Absence de compromis entre conventions de référence
<b>Psychologie</b>	Possibilité d'un engagement des individus	Actes problématiques ; absence de rationalisation ou dissonance

Source : Lapoutte et Cadiou (2014)

### 3.1.2 Les courants théoriques de la légitimité

Les travaux de Lapoutte et Cadiou (2014) soulignent que deux courants théoriques permettent de comprendre le concept de légitimité. Un courant classique et un courant pragmatique. Dans le premier, la légitimité est relative à une cause supérieure, à des principes et à des valeurs. Dans le second, la légitimité est le résultat des actions en fonction des intérêts communs. Dans l'approche classique, tirée des travaux de Weber, l'analyse de la légitimité est basée sur la domination traditionnelle à travers « des formes d'action qui sont guidées par une croyance dans l'existence d'un ordre légitime » (Weber cité par Kauffmann, 2014). Ainsi, diverses

formes de légitimité sont mises en évidence : la légitimité traditionnelle, qui s'appuie sur le conformisme ; la légitimité charismatique, qui se réfère au leadership et enfin la légitimité rationnelle-légale, qui permet à l'individu en vertu des lois et règlements d'être crédible. Dans l'approche pragmatique, la légitimité est construite à partir des résultats de l'action correspondants aux attentes des parties prenantes (Lapoutte et Cadiou, 2014). Cette approche fait apparaître les types d'actions que les porteurs de projet doivent réaliser pour obtenir la légitimité nécessaire auprès des parties prenantes. Dans la perspective de Suchman (1995), la légitimité est définie comme « une perception généralisée que les actions d'une entité sont désirables, justes, ou appropriées avec un système construit de normes, de valeurs et de croyances ». Il distingue, entre autres, trois dimensions de la légitimité : la dimension pragmatique, la dimension cognitive et la dimension morale. La première intervient dès lors que les parties prenantes décèlent l'utilité de la chose en raison du résultat des actions. La deuxième correspond à la cohérence ou à l'intelligibilité entre le projet et l'individu. Et enfin, la troisième dimension correspond à l'adhésion aux valeurs et aux normes de l'organisation en devenir, par les parties prenantes.

Par ailleurs, il existe aussi d'autres courants de recherche dans la littérature en sciences de gestion qui mettent en évidence la vision symbolique ou effective de la légitimité (Buisson, 2005, 2008; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). La vision symbolique vise à faire accepter le projet d'entreprise en communiquant sur ce qu'il représente pour l'organisation. La vision effective, quant à elle, permet de répondre concrètement aux préoccupations des parties prenantes.

De plus, les travaux de Drori et Honig (2013) et Kostova et Roth (2002) distinguent la légitimité interne, qui correspond à celle obtenue auprès des membres de l'organisation et la légitimité externe qui est acquise auprès des membres à l'extérieur de celle-ci, tels que les clients ou les financeurs. L'enjeu de l'acquisition de la légitimité pour les porteurs de projet est d'assurer la cohérence du projet et la création de valeur pour toutes les parties prenantes impliquées à chaque étape du processus entrepreneurial.

### 3.1.3 Le champ de la légitimité organisationnelle

Le concept de la légitimité organisationnelle a donné lieu à de nombreuses théorisations en sciences de gestion. La légitimité est souvent utilisée dans les domaines organisationnel et stratégique, mais aussi en marketing pour identifier les facteurs ayant une influence sur les parties prenantes. Comme le souligne Suchman (1995), deux courants de pensée sont généralement utilisés dans la littérature pour appréhender la légitimité. Le premier appréhende la légitimité sous l'angle stratégique. Dans ce cas de figure, la légitimité s'inscrit dans une perspective managériale, observant comment les organisations tirent leur épingle du jeu dans l'environnement dans lequel elles évoluent. Le second se centre sur la manière dont l'organisation agit contre des pressions culturelles dominantes dans la société. Il s'agit d'intégrer des pratiques et modèles d'organisation, en lien avec la recherche de légitimité auprès des parties prenantes. Si le premier est considéré comme une finalité pour les organisations, à contrario, l'approche institutionnelle fait référence aux règles des institutions qui définissent leur conformité.

#### 3.1.3.1 *L'approche institutionnelle de la légitimité*

Dans cette approche, la légitimité est définie comme une conformité aux règles établies par l'environnement ou encore par les parties prenantes. DiMaggio et Powell (1983) ont développé une théorie dans le champ organisationnel, qui souligne l'uniformisation des pratiques et des modèles d'organisation. Plus précisément, il s'agit de standardiser la production ou les processus de l'organisation, ce qui réduit les contraintes liées aux coûts de transaction. Trois types sont utilisés par les auteurs pour appréhender la conformité des organisations : la conformité normative, la conformité mimétique et la conformité coercitive. La conformité normative se développe par exemple avec la professionnalisation des associations en s'inspirant des méthodes et des modèles de management des entreprises privées. La conformité mimétique exprime un développement basé sur une imitation. Dans notre cas, un porteur de projet peut développer une entreprise en utilisant une des activités bien connues de l'association. Enfin, la conformité coercitive représente une conformité basée sur la pression exercée par les pouvoirs publics ou d'autres organisations pour contraindre des associations à adopter certains

comportements, favorisant ainsi le respect des normes. Cette théorie permet de comprendre les influences de l'environnement qui conduisent les entrepreneurs à adopter certaines pratiques.

Selon Coase (1937), les structures peuvent adopter des formes de groupements d'intérêt, d'entreprises, d'administrations ou d'associations professionnelles comme modèles d'organisation afin de renforcer leur légitimité. Par exemple, Hansmann (1990) suggère qu'il est possible d'envisager tous les modèles organisationnels possibles sur la base de la propriété individuelle ou de la propriété collective. Il précise également que le choix du modèle d'organisation dépend des préoccupations communes qui lient les acteurs concernés aux objectifs divers. Par exemple, créer une société commerciale permet d'avoir accès aux capitaux des investisseurs mais ils deviennent propriétaires ou encore créer une structure associative permet d'avoir des bénévoles et des subventions mais la propriété devient collective. Par conséquent, il n'existe pas de solution optimale applicable systématiquement à un projet d'entreprise.

### ***3.1.3.2 L'approche stratégique de la légitimité***

Se plaçant d'un point de vue stratégique, la légitimité est considéré comme une évaluation symbolique ou effective de l'action collective. De nombreux auteurs (Aldrich et Fiol, 1994; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016; Zimmerman et Zeitz, 2002b) soulignent que la légitimité est un moyen important pour l'organisation de faire adhérer l'ensemble des parties prenantes. L'acquisition de la légitimité est un processus qui doit impliquer toutes les parties prenantes internes et externes qui doivent être au mieux satisfaites. Il s'agit donc de trouver un consentement entre de multiples exigences, dans l'environnement de l'organisation. Un état des lieux de l'environnement dans lequel le projet se développe doit être clairement établi, et ses caractéristiques en termes de valeurs, de principes et d'intérêts, précisément déterminées. Oliver (1991) souligne que la légitimité est importante pour favoriser le soutien social, la stabilité, l'accès aux ressources ainsi que l'engagement interne et externe face aux contraintes de l'entreprise. Il est, dans ce cas, important de souligner que la légitimité peut se construire avec l'environnement. Dans ce sens, elle va faire bouger les soutiens et les ressources afin de permettre à l'organisation de se développer. D'après Hybels (1995), même si la confiance est

fondamentale pour les parties prenantes, la légitimité est évolutive et donc jamais totalement acquise.

### 3.1.3.3 *La légitimité stratégique et institutionnelle dans le projet d'entreprise*

De nombreux travaux de recherche montrent que les parties prenantes confèrent de la légitimité à des organisations sur la base de l'existence d'une certaine conformité par rapport à leur propre culture ou par rapport aux pratiques et règles en vigueur dans le secteur concerné. Dans ce cas, le projet d'entreprise peut intégrer des pratiques et valeurs qui sont conformes aux attentes des parties prenantes concernées. Il faut garder à l'esprit que le changement est souvent parsemé de contradictions et difficile à concevoir par les acteurs. Comme soulignent les auteurs (Dowling et Pfeffer; 1975 et Salancik et Pfeffer, 1978), la légitimité symbolique ou effective peut simplement apparaître comme des réponses à ces difficultés. Dans le cas de la recherche d'une légitimité symbolique, il existe des stratégies opportunistes développées par certaines organisations. Il s'agit de l'utilisation des méthodes de la communication publique pour obtenir de la reconnaissance collective. En ce qui concerne la légitimité effective, des outils d'analyse stratégique peuvent être mobilisés pour identifier les stratégies et apporter des réponses adaptées aux attentes des parties prenantes. Dans ce cadre, DiMaggio et Powell (1983) ont qualifié ce type de phénomène d'isomorphisme. Autrement dit, les entreprises se conforment aux normes, règles et valeurs de leur environnement pour pouvoir imiter les entreprises et se référer aux conditions du secteur afin de répondre aux attentes des parties prenantes concernées.

Dans ce cadre de l'approche institutionnelle, la création d'entreprise à partir d'une association peut être perçue comme légitime lorsque les moyens et les actions déployés par les membres sont en conformité avec les attentes, les normes sociales, les règles et les valeurs de cette dernière. Les parties prenantes confèrent de la légitimité jugeant les actions déployées comme valides, raisonnables et rationnelles (Deephouse, 1996).

En somme, cette approche institutionnelle sous-entend que les caractéristiques de la légitimité ne sont pas restreintes. La mobilisation des ressources joue un rôle important dans la quête de la légitimité. Dans ce cas, le porteur de projet doit développer des capacités à mobiliser des

ressources comme le capital, la technologie, les employés, les clients ou les réseaux qui contribuent à la survie et au développement de son organisation. Par ailleurs, la légitimité est source de crédibilité, qui favorise la confiance des partenaires institutionnels et financiers. Certains auteurs comme Fombrun et Shanley (1990) distinguent à cet effet trois signaux qui alimentent le caractère légitime des organisations : les signaux financiers, qui correspondent à la performance comptable ; les signaux structurels, qui conduisent le changement et enfin les signaux stratégiques, qui annoncent le lancement d'un produit nouveau.

La légitimité devient un critère important, mais surtout un statut conféré et contrôlé par les parties prenantes. Elle est vitale pour le développement des nouvelles organisations.

### **3.2 Section 2 : L'apport de l'interdisciplinarité pour appréhender le concept de la légitimité**

La légitimité est une notion complexe et difficile à appréhender, notamment dans le champ de l'entrepreneuriat. Ainsi, l'apport de l'interdisciplinarité, telles que la philosophie (3.2.1), la sociologie politique (3.2.2) ou encore la psychologie (3.2.3) va nous permettre de dégager des éléments de compréhension sur les enjeux liés au concept de la légitimité pour notre recherche.

#### **3.2.1 La légitimité et la domination : apport de la philosophie et de la sociologie**

A l'origine, Zelditch Jr. (2001) décrit que l'apparition de la légitimité est liée à la question de savoir comment on arrive à rendre le pouvoir « juste ». Habermas (1978) souligne que pour arriver à cette justice au niveau des institutions, il faut que la légitimité permette, au-delà du droit, de favoriser un jugement de valeur partagé par un grand nombre d'acteurs sociaux et qu'elle prenne en compte les revendications d'ordre social, culturel, politique ou environnemental.

La littérature nous montre que la première approche de la légitimité provient de la domination. Comme le souligne Weber, cité par Kauffmann (2014), la domination est définie comme étant

la chance de trouver obéissance pour un certain ordre émis. Cette définition a donné lieu à deux types de relations. Il s'agit du dominant et du dominé. Les premiers travaux abordant ces notions ont été ceux de Thucydide (423 avant Jésus Christ). La légitimité apparaît lors des pourparlers entre Méliens et Athènes pendant la guerre de la Péninsule. D'un côté, les athéniens considéraient que leur hégémonie reposait sur la loi divine, et de ce fait, que le plus faible devait obéir au plus fort. De l'autre côté, les méliens étant neutres et désireux de le rester, résistaient au pouvoir des athéniens en évoquant que la force n'était pas la solution. Malgré ces tentatives de négociation, la guerre finit par la victoire des athéniens et la défaite des méliens. Quelle légitimité fallait-il donner à cette victoire ? Les débats ont alors largement traité de cette question.

Dans la philosophie, la domination légitime a été développée par Hobbes dans son ouvrage le « Léviathan »<sup>9</sup>. Ce dernier est un cas illustratif de la domination légitime. Les individus ont choisi d'échanger une partie de leur liberté individuelle contre la sécurité, en donnant plus de pouvoir au Léviathan. Cette représentation montre que la stabilité d'un système repose sur la domination. Les individus manifestent une préférence pour la légitimité rationnelle-légale. Ils choisissent d'échanger leur liberté contre la sécurité en donnant plus de pouvoir aux autorités.

D'autres philosophes définissent la légitimité comme une relation d'intersubjectivité. La Boétie dans son livre sur le « Discours de la servitude volontaire » a constaté que la domination légitime n'est viable que si les dominés trouvent un intérêt. Merleau-Ponty conçoit ainsi le terme de la légitimité comme une entente dans les relations entre les sujets ou les protagonistes (Allary, 2010). Sartre et Merleau-Ponty attribuent le fondement de la légitimité au sens de la relation humaine, qu'il nomme « l'être ensemble », autrement dit, c'est au travers des interactions entre les individus que la légitimité apparaît. Ceci explique que la notion de légitimité a trouvé son fondement dans la construction sociale. Ainsi, comme l'a souligné Hobbes, la domination ne provient pas d'une puissance propre d'un individu mais de l'acceptation des dominés du fait de leur volonté.

---

<sup>9</sup> Léviathan : désigne le pouvoir autoritaire



Saint Augustin (345 - 430 après Jésus Christ) évoque cette même problématique, en citant « à une loi injuste nul n'est tenu d'obéir ». Il montre à travers cette citation qu'une loi ou une norme peut être injuste, alors même qu'elle est censée organiser le fonctionnement de la société. La question est alors de savoir comment s'assurer qu'une loi ou une norme est légitime. A l'instar de nombreux penseurs, Aristote se réfère à l'analyse de la stabilité d'une organisation pour déterminer si celle-ci est légitime ou pas. La notion de stabilité qu'évoque Aristote est celle de la « justice sociale », c'est-à-dire ce qui rend meilleur la société. Selon lui, les institutions deviennent moins légitimes dès lors que les membres ressentent l'inégalité dans le système. Cette dernière peut alors conduire les membres à réclamer le changement des organisations ou institutions.

Machiavel (XVI<sup>e</sup> siècle) reprend cette idée en attribuant la stabilité des organisations directement à la légitimité, au travers de la relation qu'elles entretiennent avec leurs membres. Il présume que les institutions qui l'acquièrent doivent, pour la conserver assez longtemps, se prévaloir d'une acceptation volontaire des membres, sans aucune imposition contraignante et absolue. Ainsi, les organisations doivent raisonnablement et légalement démontrer leur légitimité aux yeux de l'ensemble des membres. Cette approche de la légitimité est reprise dans le contrat social de Rousseau (1762) qui intègre le principe de l'éthique morale et de la pensée d'Aristote. Selon l'auteur, il faut contrairement à la force, instaurer le devoir du citoyen. Il affirme que non seulement la stabilité du contrat social repose sur le consentement mais que celui-ci dépend aussi de la légitimité des institutions qui l'encadre.

Selon la pensée de Rawls (1971), la légitimité institutionnelle est acquise dès lors que les règles établies sont appliquées à l'ensemble des membres et non pas uniquement à une partie d'entre eux. Dans la perspective de Weber, Habermas (1978) distingue deux formes de légitimité, celle en rapport avec la légalité, qui se réfère à la loi et celle en rapport à la tradition et à la rationalité, qui repose sur les valeurs, la morale et les intérêts des membres. Comme le consensus ne confère pas l'unanimité mais accepte notamment qu'une action soit partagée même à minima, l'auteur souligne que la légitimité n'est donc qu'un maillon nécessaire pour la stabilité des organisations.

### 3.2.2 La légitimité et la domination : l'approche de la sociologie politique

Dans cette partie, nous allons étudier la légitimité dans le cadre du courant de la sociologie politique, et plus particulièrement à travers les travaux de Max Weber sur le fondement du pouvoir. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est au niveau du champ institutionnel que ce type de concept de légitimité est le plus utilisé. Weber a été l'un des premiers théoriciens à évoquer l'importance de ce concept. Il part du postulat que le pouvoir est impotent. Comme d'autres auteurs, il affirme que la loi du plus fort ne garantit pas la légitimité et que les institutions ne doivent pas se fonder uniquement sur la légitimité rationnelle-légale mais doivent promouvoir un principe loyal, de surcroît conforme à la volonté sociale. A cet égard, le Léviathan est un exemple parfait montrant que la légitimité rationnelle-légale ne peut pas seule garantir la stabilité d'un système. Weber préconise ainsi trois types de légitimité qui sont susceptibles d'influencer les dominés ou les membres d'une organisation : la légitimité traditionnelle, la légitimité charismatique et la légitimité rationnelle-légale. Pour la légitimité traditionnelle, la domination fait référence à la tradition. Weber appelle cette légitimité « l'autorité de l'éternel hier ». Le dirigeant perpétue la tradition et les individus le respectent et le suivent sur cette voie. En ce qui concerne la légitimité charismatique, la domination du dirigeant vient de son charisme. Il tient sa domination parce qu'il est convaincant et a une aura personnelle qui se dégage de son être. Il inspire et impose la confiance. Enfin, pour la légitimité rationnelle-légale, le dirigeant tient sa domination de la loi, de la constitution, des institutions ou encore de la rationalité. Dans cette approche, il convient de souligner que le dirigeant peut combiner les trois formes de légitimité.

Pépin (2020) s'est penché sur la légitimité d'un dirigeant d'entreprise à partir de la typologie wébérienne. Le dirigeant de l'entreprise est souvent confronté à un dilemme dans le processus de légitimation. Il doit satisfaire les parties prenantes internes et externes. Ainsi, l'auteur s'est appuyé sur les trois dimensions de la légitimité wébérienne pour analyser le pouvoir du dirigeant. La première est la légitimité rationnelle-légale. Il souligne que les statuts juridiques confèrent un statut légal au dirigeant pour pouvoir influencer les parties prenantes. La validation du conseil d'administration et l'approbation des actionnaires permet d'inscrire son pouvoir dans la légalité. Quant à la légitimité traditionnelle, le dirigeant peut asseoir son autorité en respectant l'identité de l'entreprise, son passé, ses valeurs, son éthique, et en se nourrissant de

l'expériences de ses prédécesseurs. Enfin, le dirigeant peut s'appuyer sur la légitimité charismatique. Pour cela, il doit mettre en avant son leadership dans l'exercice de ses fonctions.

### **3.2.3 La légitimité et la domination : l'approche de la psychologie**

Dans la littérature, les psychologues se sont beaucoup intéressés au concept de la légitimité. Homans (1961) et Lerner (1980) ont considéré que l'individu peut aussi développer une certaine forme de légitimité qui lui est propre. Cette approche repose sur l'hypothèse que les individus valorisent les attributs tels que l'intégrité, la justice et la rationalité. Ils prônent des attributs liés à leur perception de la légitimité. Comme l'a souligné Staw (1976), les individus pensent que leurs attitudes et comportements doivent justifier la légitimité d'un système. D'autres psychologues soulignent que l'individu est un être rationnel qui peut analyser ses actions, ses sentiments ou ses pensées pour atteindre une légitimité pour lui-même ou pour les autres.

Par ailleurs, de nombreux travaux en psychologie ont analysé les comportements et les attitudes contradictoires des individus dans les organisations. Olson et Hafer (2001) ont par exemple souligné que lorsqu'une organisation distribue des ressources de manière inégalitaire entre ses membres, elle doit faire en sorte que ceux-ci observent les inégalités comme justifiées si le système discriminant veut survivre. Comme le soulignent des psychologues, certains systèmes discriminants vont utiliser la menace ou la force pour maintenir le système perçu comme injuste.

Cependant, de nombreux travaux ont montré que dans certains systèmes où il y a l'absence de contrainte, les dominés ne revendiquent pas leurs droits et perçoivent même les décisions discriminantes comme quelque chose de juste. Ceci a donc poussé certains psychologues (Billig, 1985; Crosby, 1984; Lerner, 1980; Tyler, 1990) à se focaliser sur des thématiques en lien avec ces processus d'acceptation, telles que la croyance, l'obéissance, la tolérance, l'idéologie, l'idéologie dominante ou la conscience erronée pour comprendre le concept de la légitimité d'un point de vue individuel.

Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif des auteurs et leurs analyses sur les attributs liés à la perception de la légitimité d'un individu.

**Tableau 18 : Les attributs menant à la légitimité**

Auteurs	Thématiques	Explications
<b>Lerner (1980)</b>	Croyance	S'accommoder à un système même s'il est discriminant
<b>Tyler (1990)</b>	Obéissance	Se soumettre à la volonté du système discriminant
<b>Crosby (1984)</b>	Tolérance	Garder une impression favorable au système discriminant
<b>Billig (1985) et Tyler (1990)</b>	Idéologie dominantes ou conscience erronée	Accepter le système discriminant en raison de son groupe d'appartenance (défauts personnels)

Source : Buisson (2008)

Adams (1963) a développé la théorie de l'équité pour analyser les comportements et les attitudes des individus dans un système donné (Reynaud, 1993). Il considère que les individus acceptent le système comme juste et légitime dans la mesure où il récompense de manière proportionnelle leurs investissements. Ainsi, la légitimité dépend de la manière dont les individus se représentent le système, ses valeurs et ses principes. Comme nous l'avons souligné précédemment, ces facteurs sont de plus en plus intégrés dans l'analyse de la légitimité dans les organisations actuelles.

Enfin, l'analyse de la légitimité dans les travaux en psychologie se cantonne à l'existence d'effets de justification du système. Comme l'a souligné Tyler (1990), la légitimité d'un système repose sur l'acceptation des inégalités entre les dominants et les dominés. Ceci nous renvoie alors au consensus, à la réconciliation des points de vue, qui sont essentiels à la stabilité du système.

### 3.3 Section 3 : Le développement de stratégies dans l'acquisition de la légitimité

Comme vu précédemment, les courants de pensée sur la légitimité mettent en évidence que la survie ou la stabilité des organisations dépendent des parties prenantes. Par ailleurs, Mehrabian et Epstein (1972) rappellent que la recherche de la légitimité est essentielle pour les organisations. Laufer (1996), partant de l'hypothèse que la légitimité est une question de gestion, affirme que « *la légitimité ne peut plus être établie a priori avec certitude par le respect des normes du droit et de la science, de fait elle devient un problème managérial* ». De nos jours, la préoccupation centrale de nombreux chercheurs sur la théorie de la légitimité est de comprendre quelles sont les évolutions de cette approche et son influence sur les parties prenantes. En effet, la question que l'on se pose est comment la légitimité peut permettre leur adhésion ? Quels en sont les enjeux ?

Dans cette section, nous allons développer les moyens possibles d'évaluation de la légitimité (3.3.1). Ensuite, le respect des procédures nous semble essentiel pour étudier les enjeux de la légitimité symbolique ou effective auprès des parties prenantes (3.3.2).

#### 3.3.1 Les partenariats comme un outils d'évaluation de la légitimité

La littérature a mis en évidence que la légitimité peut être une question managériale. Appliquée dans un projet d'entreprise, la légitimité peut être mesurée en fonction d'une approche partenariale entre le porteur de projet et les parties prenantes impliquant les entreprises et les associations, l'Etat et les collectivités. Cela étant souligné, les partenariats peuvent être liés à la nature de l'activité (prestations de services, activités marchandes ou non marchandes), l'impact social ou encore la rentabilité. Une nouvelle entreprise peut être perçue comme une alternative pour répondre à des besoins socio-économiques tels que la création d'emplois ou encore la création d'activités. La recherche de légitimité permet d'obtenir du soutien pour son organisation. Les porteurs de projet doivent donc persuader les parties prenantes de la nécessité du projet afin d'obtenir des facilités comme les mises en relation ou l'obtention des ressources.

Lindblom (1994) estime que la légitimité évolue en permanence et que l'entreprise doit tenir compte des nouveaux besoins en légitimité. Cependant, dans certaines situations entrepreneuriales comme l'essaimage, qui privilégie la création d'entreprise par ses membres peut engendrer des tensions. La notion de légitimité est un moyen de les diminuer (Stevenson et Gumpert, 1985). De plus, l'esprit entrepreneurial permet de faire évoluer les mentalités pour passer de l'organisation traditionnelle à une organisation plus souple. De nouvelles initiatives sont alors nécessaires pour dynamiser les relations avec les parties prenantes internes et proposer des solutions nouvelles aux attentes des parties prenantes externes. Il convient donc de développer des stratégies de légitimation dans cette évolution constante.

### 3.3.2 La légitimité effective ou symbolique dans un projet d'entreprise

Le porteur de projet ayant connaissance des critères attendus par les parties prenantes peut alors adapter son comportement pour les satisfaire, tout au moins en apparence. Ainsi, le porteur de projet qui souhaite obtenir la légitimité a deux possibilités, soit donner aux parties prenantes une conformité effective à leurs attentes, soit une conformité symbolique, non réellement établie (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). Pour l'application de la conformité effective, on peut, à titre d'exemple, souligner qu'il existe des projets qui intègrent dans leur stratégie la responsabilité sociale qui consiste, entre autres, à lutter contre la pollution de l'environnement, la pauvreté et à promouvoir les produits locaux. Par ailleurs, concernant la conformité symbolique, le porteur de projet peut avoir des intentions d'actions citoyennes sans pour autant les réaliser concrètement. Ces intentions ont pour but d'apparaître dans le *business plan* du projet uniquement pour obtenir tout simplement les ressources nécessaires au développement du projet.

Ainsi, la prise en compte de la légitimité peut être associée à un modèle managérial dans la mesure où cette légitimité peut évoluer par l'intermédiaire des interactions avec l'environnement. Dans la perspective de Suchman (1995) ou encore Oliver (1991) et Elsbach et Sutton (1992) le porteur de projet doit constamment évaluer les attentes des parties prenantes afin de mener des actions appropriées, en particulier lorsque le niveau de soutien baisse.

### **3.3.3 La gestion du processus de légitimation dans le projet d'entreprise**

Comme le souligne Fayolle (2017), la légitimité est nécessaire pour le développement de comportements entrepreneuriaux. Les nouvelles organisations sont souvent confrontées à des difficultés pour obtenir les ressources dont elles ont besoin pour se développer. Face à une hétérogénéité des parties prenantes, le processus de légitimation peut constituer un frein et conduire à une forme d'inertie structurelle. Les porteurs de projet doivent ainsi développer des stratégies et des actions qui leur permettent de retrouver leur légitimité et d'obtenir le soutien des partenaires.

Le processus de légitimation doit être constamment évalué pour permettre à la nouvelle organisation de prendre en compte les attentes sans cesse en évolution, de maintenir ou non sa stratégie. Lapoutte et Cadiou (2014) ont souligné que la légitimité n'est jamais totalement acquise. Suchman (1995) précise, par ailleurs, que la légitimité est d'abord une perception des parties prenantes de la pratique ou de la structuration organisationnelle. Ainsi, les porteurs de projet doivent développer des capacités pour orienter la perception des parties prenantes afin d'obtenir leur soutien. Dans certains cas, la structuration de l'organisation doit nécessairement se faire conformément aux pratiques et aux types de management existants dans la société. Certains auteurs comme Meyer (1982) pensent que les modèles organisationnels peuvent influencer significativement les parties prenantes. Les caractéristiques organisationnelles déterminent les cadres de références qui guident les interprétations et influencent l'opinion des individus. Comme le soulignent Mezas et Starbuck (2003), il existe des variables ou facteurs qui sont liés aux comportements des individus et qui peuvent affecter les interprétations individuelles. Cela concerne en particulier les expériences vécues, la position sociale, les sources d'informations ou la culture de l'individu.

### **3.3.4 La conceptualisation du modèle de recherche de la création d'entreprise à partir d'une association**

Pour terminer ce chapitre sur la légitimité, il nous semble important de faire le lien entre cette notion et notre question de recherche.

Pour rappel, la question de recherche est la suivante : quels sont les déterminants de la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association ?

La revue de la littérature menée souligne l'importance de la prise en compte de la légitimité entrepreneuriale pour la réussite d'une création d'entreprise. Francois et Philipart (2005) ont posé cette même problématique qui est liée à l'importance de la prise en considération de la légitimité dans les projets entrepreneuriaux. Pour comprendre cela, les auteurs ont mené une étude longitudinale sur un projet d'entreprise dans une organisation du secteur public. Les résultats de leur étude ont montré que l'acquisition de la légitimité entrepreneuriale permettrait la réussite de la création d'entreprise.

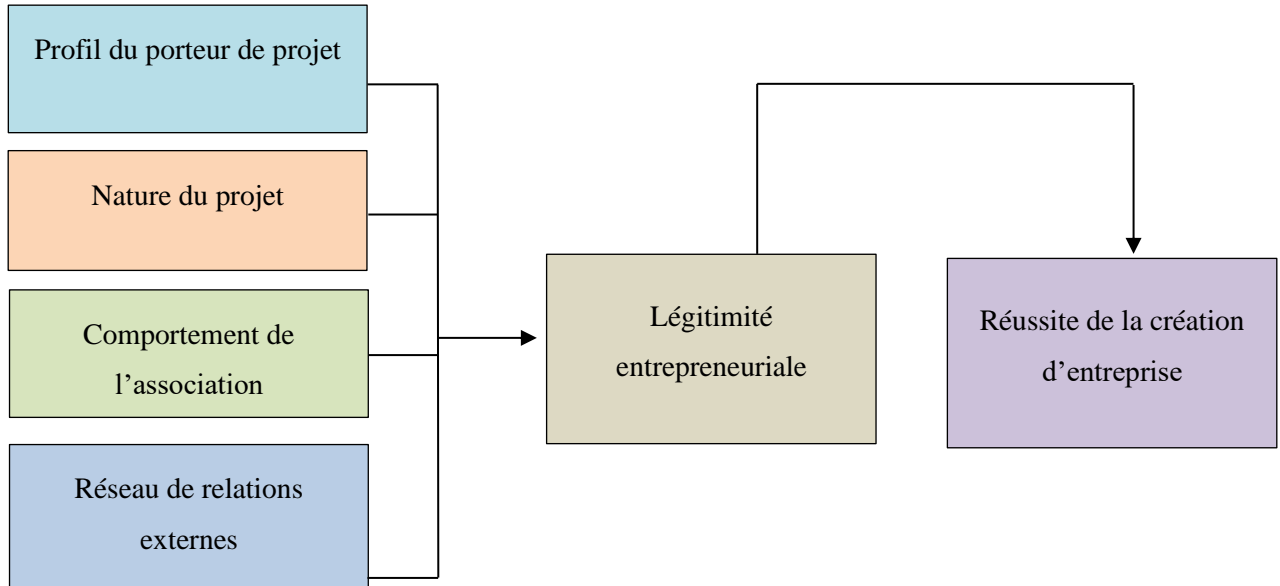
Ainsi, il existe *a priori* une relation entre la légitimité entrepreneuriale et la réussite de la création d'entreprise.

De plus, la littérature souligne que cette légitimité entrepreneuriale est largement influencée par 4 facteurs : le profil du porteur de projet, la nature du projet, le comportement de l'association et le réseau de relations externes. En effet, Gartner (1985) souligne que l'entrepreneuriat se développe autour de la dimension de l'individu, de la dimension des interactions, de la dimension du projet et de la dimension de l'environnement.



Il est alors possible d'introduire ces 4 déterminants dans le modèle de recherche, comme suit :

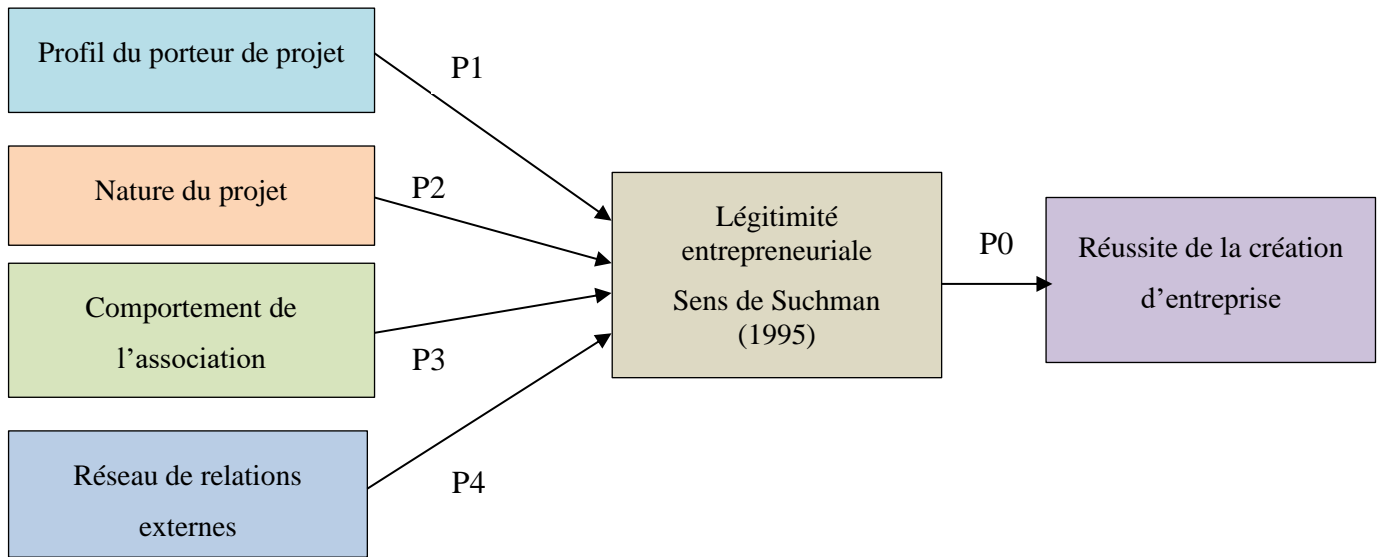
**Figure 7 : Modèle de recherche de la création d'entreprise à partir d'une association**



L'ensemble de ces éléments peut être traduit en propositions de recherche :

- P0 : La réussite de la création d'entreprise dans le milieu associatif dépend de la légitimité entrepreneuriale.
- P1 : La légitimité est fonction du profil du porteur de projet.
- P2 : La légitimité dépend de la nature du projet.
- P3 : La légitimité dépend du comportement de l'association par rapport au projet de création d'entreprise.
- P4 : La légitimité dépend de la capacité du porteur de projet à entretenir des relations avec son environnement externe.

Notre revue de la littérature met en avant l'intérêt de considérer la légitimité de Suchman (1995) pour répondre à notre problématique de recherche. Ainsi, les 4 propositions, en lien direct avec le modèle de recherche, peuvent être introduites dans le modèle complet de recherche suivant :

**Figure 8 : Modèle de recherche de la création d'entreprise à partir d'une association**

Dans ce sens, le modèle proposé souligne le fait que la notion de légitimité entrepreneuriale est centrale pour la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association (P0). Il est possible d'introduire les facteurs qui semblent influencer cette légitimité. Ceci peut se faire au travers de quatre facteurs : le profil du porteur de projet (P1), de la nature du projet (P2), du comportement de l'association (P3) et du réseau de relations externes (P4).

### 3.4 Synthèse du chapitre 3

Ce dernier chapitre de la revue de littérature permet de comprendre les raisons qui incitent les parties prenantes à adhérer à un projet. Notre étude souligne aussi la nécessité de prendre en considération les attentes des parties prenantes dans le processus entrepreneurial. Nous avons noté que la légitimité s'obtient d'abord par un large consensus. Elle peut aussi être à l'origine d'une loi, à l'image de la loi de 2014 de l'économie sociale et solidaire. Dans la même lignée que la littérature, nous résumons la théorie de la légitimité en deux perspectives : la légitimité *a priori* et la légitimité *a posteriori*. La première est qualifiée de classique, elle fait référence à la domination qu'une personne peut avoir sur les autres, grâce à la loi, la rationalité que l'on qualifie de rationnelle-légale, la tradition et le *leadership*. La seconde fait référence aux résultats d'actions en fonction d'intérêts communs (Suchman, 1995). Dans cette dernière, on distingue trois dimensions : la dimension pragmatique, cognitive et morale. A cet égard, nous pensons que la légitimité s'obtient par des actes posés et non sur des *a priori*. Comme l'a souligné Gartner (1985), il ne s'agit pas de dire ce que nous sommes mais plutôt ce que nous faisons en tant qu'entrepreneur. L'engagement peut être total ou partiel. Il devient alors important de mesurer le niveau d'engagement de l'individu par rapport au projet ou à la situation (Fayolle, 2017).

Pour élargir son modèle d'affaires, l'association doit promouvoir le développement de l'entrepreneuriat en son sein. Cependant, le changement d'attitude peut faire naître des tensions susceptibles de remettre en cause le déroulement du processus entrepreneurial. Des logiques contradictoires ont été analysées, notamment entre l'entrepreneur et l'administrateur. Le manque de légitimité a déjà été souligné dans de nombreuses organisations, notamment dans le secteur public. La recherche de la légitimité répond ainsi à un objectif principal celui de permettre au porteur de valider son projet auprès des partenaires afin d'obtenir des ressources en particulier financières.

Notre travail de recherche devrait nous permettre de mieux comprendre comment la légitimité (au sens de Suchman, 1995) combinée aux quatre facteurs importants définis par Gartner (1985) peut influencer la réussite de la création d'entreprise, au sein d'une association. Cela sera effectué au travers du modèle de recherche présenté ci-dessus qui défend l'idée que la légitimité

entrepreneuriale peut avoir un impact direct sur la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association.



## **PARTIE II – L'ETUDE EMPIRIQUE SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION**

La première partie de la thèse a consisté à présenter les notions importantes relatives au sujet développé, comme l'entrepreneuriat, l'esprit entrepreneurial et le secteur de l'économie sociale et solidaire. Elle a aussi souligné l'importance de la prise en compte de la légitimité pour faire adhérer les parties prenantes. L'objet de cette seconde partie est d'explorer le modèle proposé, suite à la revue de la littérature. Trois chapitres sont développés à cet effet.

Le chapitre 4 précise le design de la recherche sur la base d'une posture épistémologique, les choix méthodologiques et les outils de collecte utilisés dans notre travail. Il est à souligner que notre choix s'est porté sur une étude de cas multiples concernant sept associations dans lesquelles il y a eu des créations d'entreprises. Nous pensons que l'étude de cas à partir d'une seule association ne permettait pas de prendre en considération tous les déterminants susceptibles de favoriser la réussite de la création d'entreprise dans ce contexte spécifique.

Le chapitre 5 aborde la présentation et l'interprétation des résultats selon les deux méthodes de collecte de données utilisées, à savoir, l'observation et l'entretien. Les propositions de recherche sont déclinées en quatre dimensions : l'individu, le projet, l'association et l'environnement. Une discussion permet ensuite de mettre en perspectives les liens avec la littérature.

Enfin, le chapitre 6 expose les apports, les limites et les perspectives de la recherche.



<b>INTRODUCTION</b>		
<b>LES ENJEUX ET MODALITES DE LA CREATION D'ENTREPRISES A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>PARTIE I : ENTREPRENEURIAT, ESPRIT ENTREPRENEURIAL ET RENOUVEAU DU SECTEUR ASSOCIATIF</b>		
<b>Chapitre 1</b>	<b>Chapitre 2</b>	<b>Chapitre 3</b>
Evolution du champ de l'entrepreneuriat : de l'approche classique vers l'approche processuelle du phénomène	Le champ de l'entrepreneuriat social : expansion d'une nouvelle pensée économique et sociale	Le recours à la légitimité comme cadre théorique et conceptuel de la recherche
<b>PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>Chapitre 4</b>	<b>Chapitre 5</b>	<b>Chapitre 6</b>
Positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de la recherche	Présentation et interprétation des résultats	Discussion générale : la création d'entreprise dépend de la légitimité entrepreneuriale
<b>CONCLUSION GENERALE</b>		





## **4 CHAPITRE 4 : LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET LE CHOIX METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

L'objectif de ce chapitre est de présenter notre démarche de recherche, en soulignant notre posture en tant que chercheur pour mieux appréhender la création d'entreprise à partir d'une association. Les connaissances que nous apportons ici devraient susciter de l'intérêt pour les acteurs concernés, notamment les associations, les porteurs de projets, les structures d'accompagnement et les pouvoirs publics. Nous présentons également, dans ce chapitre, les choix méthodologiques et les critères scientifiques dans lesquels nous inscrivons notre recherche.

La section 1 présente les différentes postures épistémologiques et ses implications méthodologiques. Nous avons opté pour un positionnement interprétativiste. Notre travail de recherche étant de mieux comprendre le sens de la réalité observée, nous avons adopté un raisonnement abductif dans la mesure où la démarche est exploratoire et qu'il existe peu de données sur le terrain étudié.

La section 2 présente les choix méthodologiques par études de cas multiples et analyses de contenu. Nous développons ensuite, dans cette section, les outils de collecte des données utilisés, notamment la méthode de l'observation et la méthode de l'entretien. Nous précisons que l'analyse de contenu a été réalisée à partir des deux cas d'observation et des cinq entretiens intégralement retranscrits en annexe. Nous présenterons les techniques de codage et de traitements des données utilisées selon le type d'objectifs poursuivis et nous exposerons les principaux thèmes ayant structuré les grilles de codage réalisées.

### **4.1 Section 1 : Le cadre épistémologique en entrepreneuriat**

D'après Avenier (2011), il est demandé au chercheur de préciser le cadre épistémologique dans lequel il s'inscrit. Nous allons suivre ce principe en nous positionnant épistémologiquement et en exposant de manière concrète notre choix et la méthodologie utilisée dans notre recherche.

Nous avons souhaité débiter cette section en essayant de montrer les différentes postures épistémologiques et ses implications méthodologiques (4.1.1). Ensuite, il convient de nous positionner face à la construction de connaissances (4.1.2). Puis, nous expliquerons le choix de l'approche exploratoire pour produire de la connaissance (4.1.3). Enfin, en nous appuyant sur cette démarche exploratoire, nous développerons le choix de la méthode de raisonnement abductif pour répondre à notre problématique de recherche (4.1.4).

#### 4.1.1 Les différents positionnements épistémologiques en sciences de gestion

Martinet (1990) a souligné que la réflexion épistémologique est consubstantielle au travail scientifique. En fonction de la posture réflexive adoptée, elle conduit le chercheur à des démarches et à une connaissance différente.

Dans la recherche scientifique, nous pouvons distinguer trois grandes positions épistémologiques : le positivisme, le constructiviste et l'interprétativiste. Le chercheur a donc le choix de se référer à l'une ou plusieurs d'entre elles pour étudier son objet d'étude.

**Tableau 19 : Les principales positions épistémologiques**

Questions épistémologiques	Positions	Le positivisme	Le constructivisme	L'interprétativiste
Hypothèses d'ordre ontologique		Il existe un réel en soi indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.	L'activité humaine est structurée ( <i>patterned</i> ). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.

<b>Hypothèses d'ordre épistémique</b>	Le réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure)	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a, de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.
<b>But de la connaissance</b>	Connaître et expliquer les phénomènes observables ( <i>via</i> éventuellement des concepts inobservables). Conception représentationnelle de la connaissance. Enoncés sous forme réfutable.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.
<b>Modes de justifications spécifiques</b>	Neutralité. Objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne. Test statistiques d'hypothèses. Réplication.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques <i>via</i> des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive.

Source : Gavard-Perret et al. (2012)

Parmi les paradigmes, le positivisme est prédominant dans le monde de la recherche, appliqué aux sciences dures et aux sciences sociales. Les positivistes estiment que la réalité existe en soi et qu'elle peut être décrite par des propriétés mesurables. Cette description est indépendante du sujet observant. Le caractère d'indépendance permet de poser le principe d'objectivité et de

neutralité du chercheur et de sa démarche. Popper (2008) souligne que : « *la connaissance est en ce sens objective et elle est totalement indépendante de la prétention de quiconque ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet connaissant* ». L'objet est extérieur au processus de recherche. La recherche positiviste consiste à décrire, expliquer et à confirmer, avec une découverte des régularités et des causalités. Le chercheur doit identifier les insuffisances et les incohérences dans les théories rendant compte de l'objet (Thietart et al., 2014). Le déterministe implique que le chercheur mette en place des procédures appropriées afin de découvrir, ou d'approcher au plus près, les règles et les lois qui régissent l'objet réel.

Dans le paradigme constructiviste, la réalité est socialement construite. Elle est le résultat d'une co-construction de sujets en interaction. Les sujets ont une vision du monde et le chercheur co-construit la connaissance avec eux sur le terrain. L'objet est intérieur à l'activité scientifique. L'objectif de la recherche est de construire des outils de gestion à la fois contextuels et ayant une finalité. Ces outils doivent servir les objectifs que le chercheur s'est fixé. Construire ces outils dans cette perspective revient à élaborer un projet finalisé. Ce nouveau projet est le fruit d'une volonté de transformation des aspirations dans un contexte donné. La validité de la recherche repose sur l'utilité de celle-ci par rapport au projet. Dans ce cas, le chercheur participe à la construction de la réalité qu'il étudie. D'un point de vue méthodologie, la recherche action semble être un bon moyen de rendre opérationnel la co-construction de la réalité. Les critères de validité reposent sur des critères de convenance et d'enseignabilité. La convenance est liée à l'adéquation entre la connaissance produite et la situation donnée. L'enseignabilité correspond à l'intelligibilité de la réalité construite. Il s'agit de la clarté et la compréhension de l'objet pour tous les acteurs.

Dans une approche interprétative, l'objet n'est en réalité qu'une construction des sujets. Le chercheur peut tout à fait interpréter son objet d'étude. Comme le souligne Schwandt (1994), le chercheur ne cherche plus à découvrir mais plutôt à interpréter ce que disent ou font les sujets de la réalité. Hudson et Ozanne (1988) soulignent que l'objet d'une recherche interprétative est de décoder les significations que les individus donnent à la réalité, leurs motivations et leurs intentions. Le but recherché est de comprendre le sens de la réalité et non de s'attarder aux faits. Il ne s'agit pas d'expliquer, ni d'infirmer mais de comprendre. La subjectivité sur la réalité est

double : celle du chercheur et celle des sujets du terrain. Le chercheur est impliqué à la fois dans le processus d'interprétation et dans le processus méthodologique. En effet, il participe à la réalité qu'il étudie et qu'il cherche à comprendre. Son objet d'étude l'amène à interagir avec la réalité. Ceci explique que la relation entre le chercheur et son objet d'étude est fondamentalement interdépendante. La recherche qualitative permet de tenir compte de cette interaction. Une immersion et une observation participante ou non permettent de forger une représentation de la réalité. Elles appréhendent la réalité sociale, en décelant les significations, les problèmes et les motivations que les individus y attachent. Les critères de validité de cette approche reposent sur la qualité d'écoute, l'empathie, la sensibilité, les niveaux logiques de compréhension, la personnalité et les finalités. Ces différents critères, interdépendants, conduisent le chercheur à interpréter la réalité. Séville et Perret (2002) invitent le chercheur à s'appropriier le langage et les terminologies utilisées par les sujets afin d'atteindre la réalité. Car chacun des sujets s'en forge une représentation particulière, liée à sa culture et à ses expériences.

**Tableau 20 : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite**

	<b>Nature de la connaissance</b>	<b>Nature de la réalité (objet)</b>	<b>Nature du lien sujet/objet</b>	<b>Vision du monde social</b>
<b>Positivism</b>	Objective Acontextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminée
<b>Interprétativisme et constructivisme</b>	Subjective Contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

Source : Thietart et al. (2014)

Nous pouvons résumer ces différentes approches de la manière suivante. Dans le cadre du positiviste, le chercheur vise à découvrir la réalité et les lois qui y sont à l'œuvre. Pour la posture interprétativiste, il va adopter une approche compréhensive de la réalité qu'il étudie. Enfin, dans le cadre constructiviste, la réalité est construite au travers de l'action du chercheur qui l'expérimente.

Dans la recherche en science de gestion, nombreux sont les travaux qui adoptent un aménagement des paradigmes combinant les méthodes issues des deux grandes traditions de la

recherche (positivisme et interprétativisme ou positivisme et constructivisme). Cependant, dans notre travail, nous avons privilégié le statut du chercheur qui cherche à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent de la réalité. Ainsi, nous nous rapprochons d'une posture d'interprétativiste dans le cadre de notre étude.

#### ***4.1.1.1 Un positionnement interprétativiste : une expérience avec l'objet d'étude***

Cette thèse est réalisée à la suite d'expériences personnelles pour répondre au besoin de financement d'une structure associative. La recherche de financements (cotisations, subventions, dons, mécénat, contrats de fonds associatifs) indispensables pour le bon fonctionnement des associations est devenue de plus en plus compliquée. Le modèle associatif est dans le contexte actuel remis en cause car les financements publics dont dépendent les associations se font de plus en plus rares.

Dans ce contexte, nous pensons que l'entrepreneuriat qui conduit la création d'une entreprise lucrative dans la structure associative peut être une des solutions pour une consolidation de son modèle économique. Ainsi, ce travail de recherche a pour but de construire une connaissance scientifique sur la création d'entreprise à partir d'une association (Defourny et Nyssens, 2017). Cette création d'entreprise doit donc être analysée selon une perspective systémique et dynamique afin de déterminer ses modalités de réussite et ses enjeux dans le contexte associatif. Par ailleurs, le contexte et les contraintes de l'association ouvrent des opportunités pour développer de nouvelles pratiques, pour résoudre des problèmes ou encore pour innover. Un positionnement interprétativiste est nécessaire pour traduire les situations observées dans le cadre de la création d'entreprise en contexte associatif. Nous allons ainsi collecter des données sur le terrain qui nous permettront d'interpréter notre phénomène d'étude.

Notre travail de recherche a commencé par une opportunité. Durant la période de 2016, une association de secourisme basée dans la région bordelaise, qui exerce dans le domaine de la sécurité civile nous a contacté pour réaliser une mission de recherche de financements car elle avait une demande croissante de prestations. Pour cela, le président nous a proposé un contrat bénévole pour une durée de 3 mois. Nous avons toujours voulu apporter notre soutien et nos compétences dans le développement du secteur associatif et nous avons accepté la mission.

L'association qui compte une section professionnelle et une trentaine de bénévoles, doit faire face à une forte demande de prestations. Pour être en mesure de répondre à ces besoins en termes humains et logistiques, elle prévoit de diversifier ses sources de financements qui étaient jusque-là constituées uniquement d'auto-financement grâce à la facturation des prestations de services. L'objectif était donc de chercher des financements auprès des organismes privés et institutionnels des aides financières ou des contrats de partenariats. Ces ressources pouvaient être des subventions, des dons, des dotations de matériels, des mises à disposition gratuite de locaux ou des partenariats à court terme ou à long terme.

Très peu développé en France, le secourisme désigne les premiers gestes d'urgence pratiqués par des personnes ayant les connaissances nécessaires, des secouristes bénévoles ou salariés ou des sapeurs-pompiers. Pour relever les difficultés, le président a pris des mesures importantes pour développer la stratégie de financement et de marketing de l'association. A cet effet, il sollicita les services de l'association « Passerelles et Compétences » spécialisée dans le bénévolat pour recruter un expert en recherche de financement. Ensuite, il réorganisa le fonctionnement interne de la comptabilité et de la logistique, acheta de nouveaux matériels, puis développa la communication et le marketing de l'association. Pour ce dernier, il avait fait appel à un studio graphique spécialisé pour renouveler l'image de marque et pour mettre en avant les valeurs et les pratiques de l'association. Des moyens de communication (site internet, page Facebook et différents documents de communication) avaient été développés pour valoriser les activités de l'association.

Candidater à des appels d'offre devenait une nécessité pour l'association. A cet égard, avec le concours des membres du bureau, le président est parvenu à obtenir deux marchés publics, l'un avec la ville de Bordeaux pour couvrir tous les événements sportifs et festifs (quai des sports, fan de zone, fête de la musique, braderie d'été, foire de Bordeaux) pour une période de trois années consécutives et l'autre, avec le conseil départemental pour son événement sportif (trail marathon). Quant aux subventions, les demandes réalisées auprès des organismes publics et des collectivités sont restées sans réponses. De même que plusieurs autres demandes faites auprès des fondations (concours du secourisme Gironde 2016) ou des banques (coup de pouce) pour obtenir des subventions n'ont pas abouti. C'est ainsi que le président de l'association, qui avait eu auparavant une riche expérience en tant qu'ancien entrepreneur dans la musique, décida de lancer de nouvelles activités entrepreneuriales dans le domaine de l'événementiel pour obtenir



un appui financier, de nouvelles recettes et une nouvelle organisation complémentaire à la structure associative.

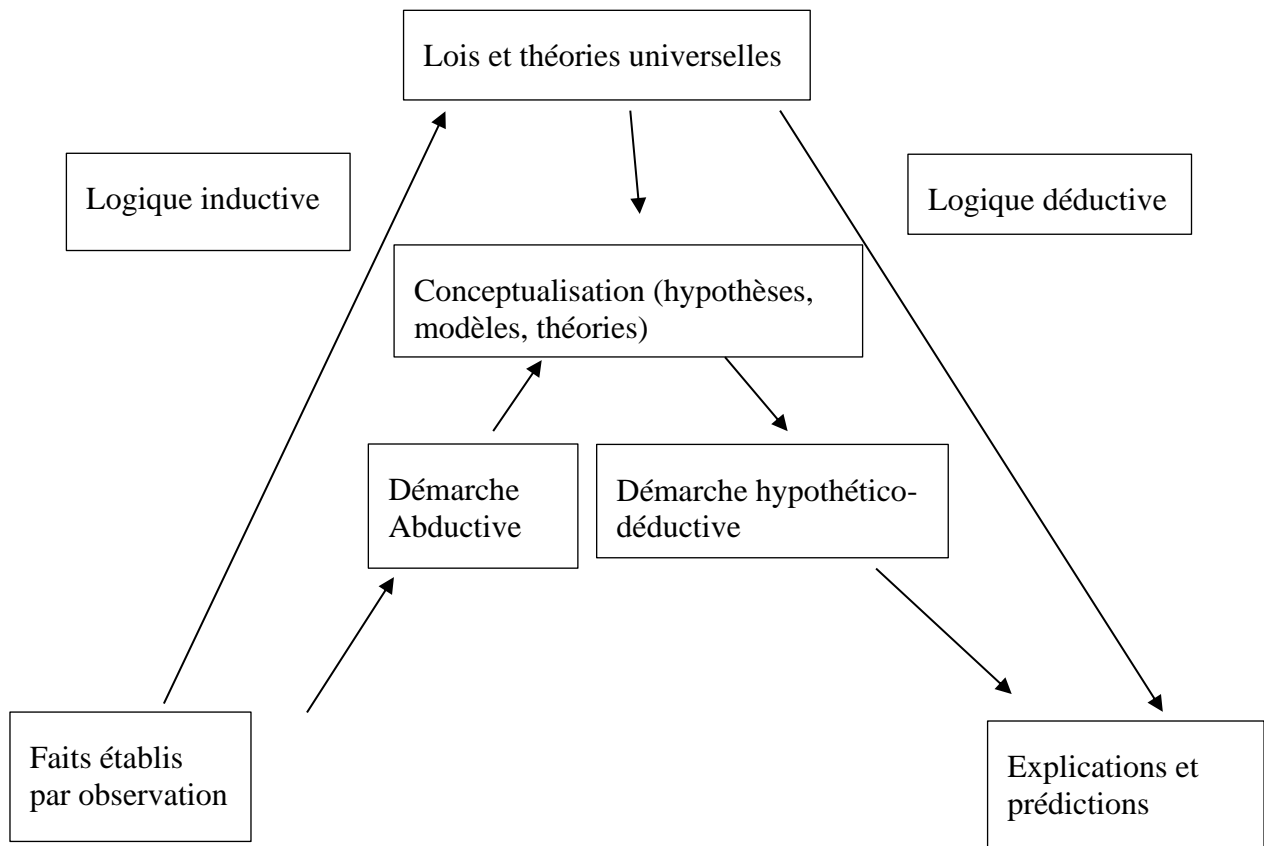
#### 4.1.2 Des modes de raisonnements distincts dans l'élaboration de la connaissance

Au travers différents paradigmes épistémologiques, trois principaux types de raisonnements sont possibles : la déduction, l'induction et l'abduction. Dans la logique déductive, les résultats sont obtenus à partir d'une démonstration. La démarche consiste à poser une ou des hypothèses de départ et, si elles sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie. Elle part du principe et d'une situation particulière pour en déduire un résultat.

L'induction permet de passer du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Elle est souvent utilisée dans le domaine des sciences du management. Le chercheur explore souvent des phénomènes complexes, utilise une quantité importante de matériaux (observations, entretiens). A partir de ce travail, il va alors proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées.

Comme l'induction, le raisonnement abductif se distingue par son caractère non démonstratif de ses résultats. Il s'agit d'envisager toutes les explications possibles pour donner du poids à une situation donnée. Cette dernière peut être incertaine dans la mesure où elle a fait l'objet d'un choix. Ce choix est fonction du chercheur. Il peut utiliser des comparaisons (analogies, métaphores) pour rendre compte de cette situation. Les propositions sont alors considérées comme des inférences incertaines. En management, ce mode de raisonnement est utilisé lorsque le processus de production de la connaissance est de type exploratoire. Dans cette perspective, l'induction est un raisonnement qui confère à la découverte d'une réalité, *à priori*, alors que l'abduction lui confère un pouvoir explicatif ou de compréhension pouvant, par la suite, aboutir à une démonstration de la réalité, par la déduction.

La figure ci-dessous met en évidence cette démarche de production de la connaissance scientifique.

**Figure 9 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique**

Source : Thietart et al. (2014)

#### **4.1.2.1 Choix du mode de raisonnement abductif : étude des dimensions de la légitimité au regard de la question de recherche**

Autant en sciences de gestion qu'en entrepreneuriat, la recherche de légitimité est fondamentale pour un porteur de projet. Ce travail ne cherche pas à connaître la réalité, ni à poser des hypothèses déterministes pour découvrir les raisons qui expliquent la question de recherche. Il n'existe pas un paradigme mais des paradigmes de l'entrepreneuriat qui ont des critères différents, évolutifs et juxtaposés. L'objectif est donc de comprendre, à travers des observations empiriques, les actions et les motivations des acteurs susceptibles d'influencer la réussite de la création d'entreprises commerciales dans le contexte associatif. Compte tenu de la diversité des situations entrepreneuriales, connaître le rapport individu-projet, le caractère de l'individu, l'environnement, notamment les parties prenantes permet d'identifier les variables qui orientent la réussite de la création d'entreprise. Comme l'ont souligné Suchman (1995), Zimmerman et

Zeit (2002), l'étude exploratoire retenue dans ce travail nous conduit à mettre en évidence la pluralité des actions au profit du contexte environnemental et des caractéristiques du porteur de projet.

Les enjeux et modalités de la création d'entreprise dans une organisation existante ont déjà été étudiés dans le cadre des *spin off* universitaires (Borges et Filion, 2016; Laviolette, 2009; Pirnay et al., 2000). Ce comportement entrepreneurial a par ailleurs suscité beaucoup d'intérêt chez les spécialistes en sciences de gestion et en entrepreneuriat qui ont fourni un cadre de référence permettant de délimiter le périmètre et la nature des *spin off* pouvant faire l'objet de recherches. Il est à noter que l'aspect le plus important pour le développement de ce modèle est l'engagement de l'organisation accueillante. En fonction de son attitude, l'émergence d'une nouvelle organisation peut être différente. Dans ce cadre, certains auteurs comme Pirnay (2001) a établi une distinction entre les projets de création qui bénéficient du soutien « les *push spin off* », et ceux qui n'ont pas de soutien les « *pulls spin off* ».

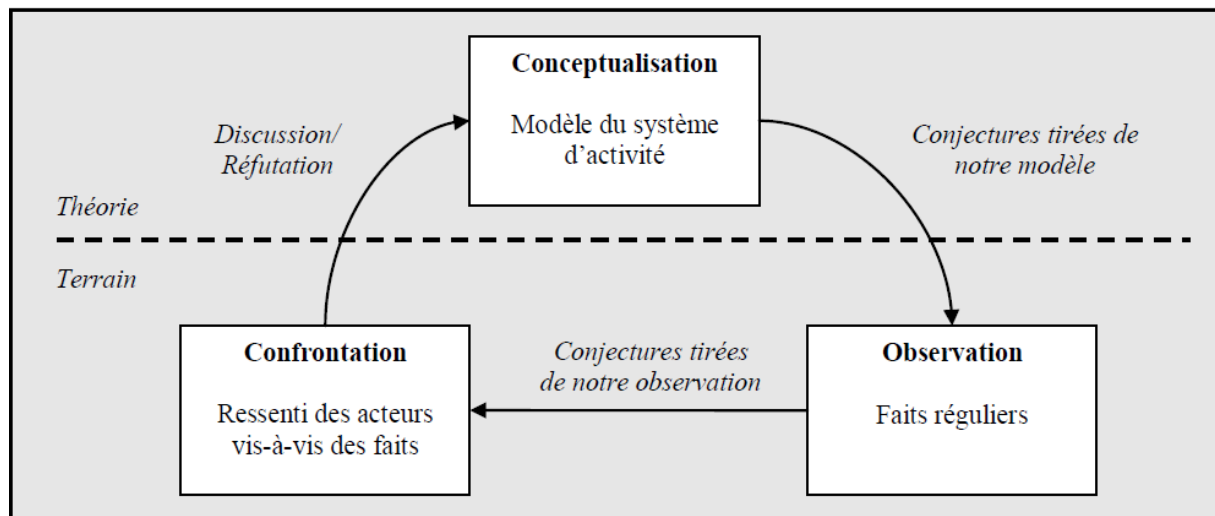
Dans le contexte associatif, de nombreux phénomènes entrepreneuriaux de ce type existent. Le couple association et entreprise se développe de plus en plus. Il y a des individus qui passent de l'association à l'entreprise en montant des projets, en prenant des initiatives, en structurant des réseaux dans des domaines divers et variés pour participer au développement des territoires. Les expériences associatives permettent de transformer des opportunités entrepreneuriales en services marchands grâce à la création d'entreprise. Comme les entreprises, nous avons certaines associations qui se consacrent à leurs principales activités et décident de sous-traiter à des entreprises privées des activités dites administratives, et même des activités techniques pour lesquelles elles ne sont pas compétentes.

Comme nous l'avons précisé pour étudier ce phénomène de *spin off*, nous faisons le choix d'un paradigme interprétativiste et adoptons un raisonnement abductif. Ainsi, il convient de questionner la littérature existant sur les modalités et les enjeux de développement de ce type de comportement entrepreneurial dans le contexte associatif. Ce qui a été fait dans une première partie de la thèse.

### 4.1.3 Une exploration hybride

Cette expérience de terrain va nous permettre d'établir une exploration hybride. Cette dernière consiste à procéder par allers-retours entre observations empiriques et connaissances théoriques. Suite à notre expérience, la recherche vise donc à comprendre le comportement d'un individu qui, étant dans une association, crée une entreprise lucrative. Nous devons ainsi nous questionner sur comment organiser la recherche. Pour répondre à cette question, Allard-Poesi et Perret (2014) présentent deux processus complémentaires de production de la connaissance : l'exploration et le test. Le processus de test est généralement utilisé dans le paradigme positiviste. L'exploration permet au chercheur d'élaborer plusieurs propositions de recherche. Cette thèse s'inscrit dans le cadre d'une étude exploratoire puisqu'il existe peu de données empiriques sur ce sujet, à notre connaissance. A l'instar d'auteurs notamment Giordano et Jolibert (2012), notre choix pour la recherche qualitative est de mieux comprendre l'émergence ou le développement d'une organisation lucrative dans le contexte associatif.

Avec notre expérience, nous devons produire des connaissances en nous appuyant, à la fois, sur des observations empiriques et sur la revue de la littérature. Koenig (1996) souligne par ailleurs que « *l'observation et l'expérience peuvent et doivent réduire impitoyablement l'éventail des croyances scientifiques admissibles. Autrement, il n'y aura pas de sciences* ». Comme l'ont souligné ces auteurs (Flick, 2009; Jick, 1979; Yin, 2012), notre but est d'adopter la méthode de triangulation entre les données empiriques et les concepts mobilisés dans la littérature pour produire de la connaissance. La figure ci-dessous met en évidence le rapport entre les sujets observés et les concepts existants.

**Figure 10 : Le cycle d'une démarche d'exploration hybride (Perrin, 2008)**

Source : Giordano et Jolibert (2012)

La problématique de recherche est de s'interroger sur la possibilité de développer un modèle d'entrepreneuriat dans l'association « le *spin off* associatif », qui sera une alternative ou une juxtaposition à la recherche de financements dans un contexte de crise structurelle ou conjoncturelle. A cet effet, une démarche qualitative peut être envisagée auprès des acteurs concernés pour identifier les déterminants qui influencent le développement de ce phénomène de l'entrepreneuriat. Notre périmètre d'action se situe principalement dans la région Nouvelle Aquitaine pour explorer les associations dans lesquelles le phénomène se déroule. Au regard de notre sujet de thèse, il nous semble nécessaire de nous focaliser sur l'étude des concepts les plus significatifs tels que l'entrepreneuriat, la création d'entreprise, l'association et les parties prenantes pour exposer le cadre général de notre objet de recherche. On relève dans la littérature et dans la pratique que l'émergence d'une entreprise est à la fois l'expression d'une intention individuelle ou collective. Le projet d'entreprise peut donc être le fruit d'une dynamique collective dans laquelle le porteur de projet interagit avec son environnement. Le processus de création d'une entreprise est, dans le sens de Gartner (1985), une mise en relation d'acteurs et de réseau social qui engage des dynamiques individuelles ou collectives (Bréchet et al., 2009). Et donc, dans le sens où le processus est porté par une action collective, l'association peut être un acteur primordial dans cette dynamique entrepreneuriale. Un membre ou un personnel associatif, à l'instar de tout entrepreneur peut individuellement ou collectivement se lancer dans la création d'une nouvelle entreprise lucrative (Francois, 2009; Pirnay, 2001).

## 4.2 Section 2 : Une approche qualitative dans le cadre d'une étude de cas multiples

Dans cette recherche, l'objectif n'est pas de quantifier la récurrence des faits mais de comprendre le processus entrepreneurial. La recherche qualitative semble appropriée. Cette approche permet de construire, d'enrichir ou de développer des théories. Ainsi, le fait de n'avoir pas de données suffisantes a orienté notre choix. A notre connaissance, il n'existe pas de statistiques sur la création d'entreprise à partir des associations. Mucchielli (1991) précise que l'approche qualitative permet d'explicitier et d'analyser les phénomènes non mesurables, visibles ou cachés. L'analyse qualitative vise la compréhension du phénomène en considérant la perspective du chercheur et en accordant de l'intérêt aux états subjectifs des individus. De même, Coulon (2014) illustre la démarche qualitative comme suit : « *C'est à travers le sens qu'ils assignent aux objets, aux situations, aux symboles qui les entourent, que les acteurs fabriquent leur monde social* ». Ainsi, cette méthodologie de la recherche admet la subjectivité du chercheur et celle des interviewés. L'approche qualitative offre une grande flexibilité au chercheur qui peut modifier son recueil de données, sa question de recherche, et permet une meilleure évaluation de sa posture d'interaction avec le phénomène décrit. Elle comporte également de nombreuses méthodes de recueil et d'analyse des données suivant les choix épistémologiques et méthodologiques.

Nous allons dans cette section rendre opérationnelles les propositions de recherche dans le but d'enrichir et d'affiner notre modèle conceptuel de recherche. Il s'agit en effet de sélectionner les concepts théoriques étudiés qui vont délimiter le cadre de notre recherche. Lhoste et Orange (2015) soulignent que les concepts théoriques peuvent nous permettre d'orienter les questions sur le terrain en vue de recueillir des données significatives de la problématique de recherche. Lors de l'analyse, nous pourrions ainsi retrouver des concepts similaires ou spécifiques dans les données recueillies. La recherche empirique est un ensemble de données qu'on peut recueillir ou utiliser sur le terrain. Il s'agit des faits, mais aussi d'opinions, d'attitudes, d'observations ou des documents. Ainsi, la démarche d'opérationnalisation consiste à passer d'un concept à la pratique sur le terrain. Par ailleurs, Bertacchini (2015) a défini le concept comme étant « *une construction abstraite qui vise à rendre compte du réel* ». Par ailleurs, Yin (1981) considère que la recherche qualitative peut être menée à partir des études de cas dans le sens où le

phénomène étudié est contemporain et que ses frontières avec le contexte ne sont pas clairement évidentes (Dumez, 2016).

Dans un premier temps, nous aborderons d'abord le choix de la méthodologie de recherche qui repose sur l'étude de cas multiples (4.2.1). Puis, nous présenterons les deux outils de collecte de données utilisés, à savoir la méthode de l'observation et la méthode de l'entretien (4.2.2). Nous terminerons cette section par les techniques de traitement de données et le choix de l'analyse de contenu (4.2.3).

#### **4.2.1 La méthodologie de recherche : étude de cas multiples des créations d'entreprise**

La plupart des travaux de recherche qualitative, notamment en sciences de gestion, prennent la forme d'études de cas pour étudier leur objet (David, 2003). C'est en grande partie grâce à notre expérience avec l'objet d'étude que nous avons choisi la méthode des études de cas pour décrire notre phénomène observé dans le contexte associatif. Selon Yin (2014), l'étude de cas permet de tester, d'affiner ou encore d'étendre des théories. Ainsi, nous envisageons les études de cas comme une méthodologie pertinente pour étudier notre phénomène peu connu, à notre connaissance. Gerring (2004) précise que l'étude de cas est une unité délimitée par des frontières plus ou moins floues. Dumez et Jeunemaître (2000) soulignent que la délimitation peut notamment être déterminée par un secteur d'activité bien défini. Ainsi, notre travail est d'étudier le phénomène de la création d'entreprise à partir d'une association en France. La démarche qualitative donne ainsi la possibilité de combiner différents cas de créations d'entreprise dans le secteur associatif afin de comprendre la manière dont le phénomène entrepreneurial se déroule et se développe (Barlatier, 2018). C'est ce que nous allons faire dans cette recherche. Nous souhaitons en effet étudier et analyser chaque cas de création d'entreprise afin de dégager de la connaissance, à visée exploratoire. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de notre choix des études de cas multiples.

D'après Barlatier (2018), il existe plusieurs études de cas possibles, comme le présente le tableau suivant.

Tableau 21 : Une stratégie de recherche processuelle : étude de cas

		Type de cas	
Type d'approche		Cas simple	Cas multiples
	Holistique (une seule unité d'analyse)	Type 1	Type 3
		Contexte 1 1 CAS	Contexte 1 (Associatif) 1 CAS : Création d'entreprise 1 (CAS 1) 1 CAS : Création d'entreprise 2 (CAS 2) 1 CAS : Création d'entreprise 3 (CAS 3) 1 CAS : Création d'entreprise 4 (CAS 4) 1 CAS : Création d'entreprise 5 (CAS 5) 1 CAS : Création d'entreprise 6 (CAS 6) 1 CAS : Création d'entreprise 7 (CAS 7)
	Enchâssée (sous unités d'analyse)	Type 2	Type 4
		Contexte 1 1 CAS => sous unité 1 sous unité 2	Contexte => 1 CAS => 2 sous unités Contexte => 1 CAS => 2 sous unités Contexte => 1 CAS => 2 sous unités

Source : Barlatier (2018)

Au niveau des types d'approche, une étude de cas holistiques permet d'analyser un phénomène de façon globale. Elle est généralement utilisée lorsque la recherche ne porte que sur une unité d'analyse dans un contexte donné. L'inconvénient d'une telle vision est qu'elle peut parfois s'avérer être trop générale. Alors qu'une étude de cas enchâssés permet d'enrichir la validité d'une recherche en utilisant plusieurs unités d'analyse d'un contexte donné mais peut malheureusement vite devenir trop complexe et perdre tout lien avec l'objectif attendu.



Nous avons choisi une étude de cas multiples de Type 3 dans la mesure où nous n'étudions que le porteur de projet. De plus, le comportement entrepreneurial dans les associations est un phénomène récent qui conduit à des changements organisationnels et culturels. Il s'agit donc d'étudier la manière dont le porteur de projet arrive à créer et à développer son entreprise à partir d'une association. Les cas étudiés émanent de zones géographiques différentes et nous comptons en extraire les concepts qui en expliquent le phénomène. L'objectif est de trouver des résultats similaires ou contrastés qui mettent en évidence le développement de ce type d'entrepreneuriat dans ces organisations à but non lucratif.

#### **4.2.1.1 Les critères de sélection des cas d'étude**

La sélection des cas est d'abord et avant tout basé sur des critères théoriques d'Eisenhardt et Graebner (2007). Chaque cas est sélectionné sur les critères théoriques de réplication, d'extension de théorie, de contradiction ou d'élimination d'explication alternative (Thietart et al, 2014). Les auteurs recommandent d'étudier un nombre de cas de 4 à 10 pour obtenir de bons résultats (El mabrouki, 2015). Ainsi, nous avons mobilisé sept cas de création d'entreprise à partir de l'association que nous désignons comme suit : CAS 1, CAS 2, CAS 3, CAS 4, CAS 5, CAS 6 et CAS 7. Les cas étudiés sont différents en termes de localisation, en termes de partenaires, en termes de projet. Yin (2014) et Eisenhardt (1989) soutiennent que chaque cas dépend du niveau de certitude et de l'ampleur des effets souhaités (réplication littérale, prédiction de résultats similaires ou de réplication théorique, prédiction de résultats contrastés pour des raisons prévisibles).

Par ailleurs, la recherche qualitative n'induit pas forcément l'utilisation d'un grand nombre de cas. Au contraire, elle peut principalement favoriser l'étude de mécanismes qui déclenchent, empêchent ou encore modifient un objet d'étude sans qu'un recours à un grand nombre de cas ne soit nécessaire à l'analyse du processus. Selon Pratt (2009), il n'est d'ailleurs pas nécessaire de quantifier les variables ou les relations dans une démarche qualitative. Toutefois, Martin et Eisenhardt (2010) ont proposé des échelles qu'ils nomment « *ad hoc* » pour mesurer des variables qualitatives. Par exemple, les auteurs ont utilisé les échelles « haut ; modéré ; peu »

et « élevé ; modéré ; peu ou pas » pour quantifier les variables qualitatives afin d'étudier leur relation. Le tableau ci-dessous présente notre démarche simplifiée de la recherche.

**Tableau 22 : Démarche méthodologique de la recherche**

Démarche	Etude de cas multiples	Cadre de recherche
1. <b>Objectif principal de la démarche</b>	Comprendre un phénomène dans son environnement	Trouver les déterminants susceptibles de favoriser la réussite de la création d'entreprise dans le contexte associatif
2. <b>Conception</b>	Choix des cas selon des critères théoriques issus de la question de recherche	Les associations sont sélectionnées en fonction des cas de création ou de lancement d'entreprises qui se déroulent au sein de leur structure
3. <b>Collecte des données</b>	Observations, sources documentaire, entretiens	Recueil de données qualitatives
4. <b>Analyse</b>	Analyse qualitative essentiellement	Traitement manuel : Analyse thématique Codage Traitement informatique : Analyse discursive
5. <b>Références</b>	Yin (2014) Eisenhardt (1989) Eisenhardt et Graebner (2007)	

Source : Thietart et al. (2014)

Dans le contexte de crise de financement, nous nous sommes intéressé à la création d'entreprise à partir d'une association. Comme l'a souligné Yin (2014), notre étude consiste à analyser les cas d'échec ou de succès de ce phénomène entrepreneurial. Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les associations qui développent ce type de phénomène entrepreneurial. Une revue de la littérature montre que l'entrepreneuriat organisationnel est pertinent pour répondre aux difficultés des organisations existantes. Nos observations ont relevé que les démarches entrepreneuriales de création d'entreprise sont diverses et variées. Nous nous sommes rendu compte que l'analyse de ce phénomène ne peut se limiter à la méthode de l'observation. C'est ainsi que nous avons eu recours dans un second temps à la méthode de l'entretien pour approfondir notre étude du phénomène observé. Notre démarche de recherche s'est déroulée sur une période assez longue entre 2016 et 2020. La collecte des données se scinde en deux

phases. La première est la phase préliminaire caractérisée par une période d'observation. La deuxième est la phase *ex post* correspondante au recours à la méthode d'entretien afin de compléter la phase préliminaire. La figure ci-dessous illustre les périodes de collecte de données des différents cas étudiés.

**Figure 11 : Présentation chronologique des périodes correspondantes aux études de cas.**

<b>Phase préliminaire</b>		<b>Phase <i>ex post</i></b>
		Entretiens
		CAS 3
		CAS 4
		CAS 5
		CAS 6
		CAS 7
	Observation CAS 2	
Observation CAS 1		
2016	2017-2019	2020

Source : l'auteur

Ainsi deux étapes importantes se dégagent dans notre recherche.

### **Etape 1 : phase préliminaire**

Cette première étape est marquée par notre immersion dans deux associations (CAS 1 et CAS 2). Elle permet de formuler la problématique de recherche, établir les propositions et le modèle de recherche.

**Étape 2** : Phase *ex post*

Cette seconde étape consiste à analyser la problématique, au travers d'entretiens semi-directifs de cinq cas étudiés (CAS 3, CAS 4, CAS 5, CAS 6 et CAS 7).

Dans ce travail, nous ne traitons pas un cas unique. Il ne s'agit pas de réaliser une étude de cas critique, extrême ou une recherche longitudinale (Yin, 2003). Nous envisageons de réaliser une étude, dans la lignée des travaux d'Eisenhardt (1989) et Ghauri et Grønhaug (2005) qui se focalise sur l'étude de cas multiples. L'intérêt de l'analyse par cas multiples est de renforcer l'étude de l'objet tout en dotant le chercheur de la possibilité d'étendre ses résultats à une théorie ou à une proposition de recherche.

**4.2.2 Les outils de collecte de données utilisés**

Après cette rapide présentation de la méthodologie de recherche choisie, il convient de s'intéresser à la collecte des données, dont les outils utilisés sont l'observation dans deux cas d'étude et l'entretien semi-directif auprès de quatre répondants qui ont créé et développé leur entreprise à partir d'une structure associative.

Les personnes observées et interrogées sont les créateurs qui peuvent nous faciliter la compréhension du phénomène que nous étudions. Comme l'a souligné Miles et Huberman (2003), le choix de ces individus tient compte d'un certain nombre de critères théoriques dont l'existence de cas de création ou de développement d'entreprise dans le secteur associatif. L'unité d'analyse, dans ce travail, est représentée par le porteur de projet. Dans notre étude de recherche, nous allons proposer un certain nombre d'associations qui comporte au moins un cas de création ou de développement d'entreprise.

L'ensemble des outils de collecte des données peut être synthétisé dans le tableau suivant.

**Tableau 23 : Les outils de collecte des données**

<b>Méthode</b>	<b>Observation</b>	<b>Entretien</b>
<b>Période</b>	<b>Phase préliminaire</b>	<b>Phase <i>ex post</i></b>
<b>La représentativité théorique</b>	CAS 1 et 2 Association avec salarié et sans salarié	CAS 3, 4, 5, 6 et 7 Association avec salarié et sans salarié
	Un cas possède suffisamment de traits communs avec les autres cas, ce qui nous permet de le considérer comme représentatif (associations qui a enregistré au moins un cas de création d'entreprise). Cette représentativité permet aussi la diversité : types d'associations et d'entreprises.	
<b>La population théorique</b>	Les cas de création d'entreprise. Les créateurs sont tous très actifs et engagés dans leurs associations respectives.	
<b>L'équilibre de la répartition</b>	Nous avons formé un échantillon de cas qui comporte une variété de situations dans l'étude de notre phénomène (types d'associations, des statuts de membres différents, types d'entreprises)	
<b>La disponibilité des personnes</b>	Nous considérons que la participation volontaire est un préalable important pour que les personnes concernées puissent répondre aux questions. Le nombre de répondants peut être le reflet de l'intérêt accordé au phénomène étudié.	

Source : Thietart et al. (2014)

#### **4.2.2.1 Méthode de l'observation**

L'observation constitue un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe par lui-même son objet d'étude pendant une certaine période. Selon Strayer et Gauthier (1982), l'observation peut être officielle ou libre. Dans le premier cas, les éléments observés doivent être préalablement définis par le chercheur alors que dans le second cas, cette observation peut être faite de façon informelle. Avant de s'engager officiellement, le chercheur peut se familiariser avec le milieu, décrire le contexte social, l'environnement physique où aura lieu la recherche et déterminer l'effet des variables environnementales (Abdennadher et al., 2015). Le but est d'élaborer une liste descriptive de comportements et de facteurs que le chercheur

pourrait approfondir lors d'une méthode formelle. Dans le cadre de notre travail, l'immersion dans une association s'est faite par le chercheur lui-même. Cette expérience a été l'élément déclencheur de notre intention et nous a permis de constituer une première ébauche pour une investigation approfondie sur le terrain dans le but d'obtenir de plus amples informations à notre objet d'étude.

Nous présentons les différents types d'observations qui sont utilisées dans la littérature empirique pour pré-expérimenter une grille de déterminants susceptibles de décrire le phénomène d'étude.

#### 4.2.2.1.1 Les types d'observation : la démarche d'observation participante

La compréhension du phénomène étudié a nécessité une réflexion sur notre positionnement et sur notre implication. En cherchant à distinguer le rôle du chercheur par rapport au sujet observé, Gold (1958) et Adler et Adler (1987) ont présenté trois types de postures qui se matérialisent comme suit : l'implication périphérique, l'implication active et l'implication totale.

Pour définir l'implication périphérique, Adler et Adler (1987) présentent l'observateur comme faisant preuve de passivité dans la structure où il se trouve dans le but d'appréhender l'objet d'étude sans perturber l'organisation. Il participe régulièrement aux activités sans pour autant apporter un quelconque appui sur le phénomène qu'il étudie. La posture de l'observateur peut se justifier par le choix épistémologique qui en est fait. L'observateur ne doit pas bloquer l'analyse par des problèmes inhérents à sa participation pleine et entière dans la structure.

L'observateur peut aussi devenir un membre actif dès lors qu'il joue un rôle important et participe aux activités pour permettre de répondre aux objectifs affichés (Rubin et al., 2005). Mais, bien qu'il soit contributeur au développement, il reste, néanmoins parmi les sujets, classé en statut d'observateur. Son adhésion n'est pas totalement effective car elle est perçue comme temporaire et marginale. L'intérêt de ce positionnement est de faire abstraction du

comportement rationnel des sujets et du contexte et d'essayer de comprendre le phénomène étudié. Le risque lié à cette technique est de s'éloigner de l'objet d'étude.

Enfin, l'observateur peut être assimilé à un participant total dans le cas où il porte le même statut et partage les mêmes motivations que les sujets. L'observation est dite dissimulée car celui-ci ne notifie aucunement son intention aux sujets observés. Son statut lui permet d'être assimilé à ceux-ci. Grâce à son engagement, il s'impose petit à petit dans cet environnement où il collecte les données. Pour Douglas (1977), cette approche permet d'accéder à d'importantes informations pour atteindre un niveau de compréhension élevé. Cependant, il faut souligner que cette technique de collecte de données pose un problème d'éthique. Elle ne peut être justifiée que pour des situations exceptionnelles.

Le tableau suivant met en évidence les positions du chercheur dans la méthode de l'observation.

**Tableau 24 : Système d'observation dynamique (d'après Journé, 2005 p.76)**

Position et durée	Périmètre d'observation fixe (Position fixe)	Périmètre d'observation variable (Position mobile)
Période d'observation longue	<p><b>Stratégie 1</b></p> <p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exhaustivité</li> <li>- Saisir la structure temporelle du quart et la diversité des activités.</li> </ul> <p><b>Modalité d'observation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vie avec l'équipe ;</li> <li>- Observation en continu avec imprégnation ethnographique ;</li> <li>- Discussions avec les acteurs</li> </ul> <p><b>Déclenchement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systématique.</li> <li>- Spontané (discussions).</li> </ul>	<p><b>Stratégie 2</b></p> <p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exhaustivité ;</li> <li>- Saisir le rôle de chaque catégorie d'acteurs.</li> </ul> <p><b>Modalité d'observation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi d'une même personne sur toute la durée d'un quart ;</li> <li>- observation en continu.</li> </ul> <p><b>Déclenchement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification des catégories de personnes à suivre lors de la semaine d'immersion.</li> <li>- Choix de la personne après obtention de son accord (impossible sinon).</li> </ul>
Période d'observation courte	<p><b>Stratégie 3</b></p> <p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Précision</li> <li>- Saisir les interactions entre ressources hétérogènes.</li> </ul> <p><b>Modalité d'observation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de notes par séquences de 30 minutes.</li> <li>- Observations discontinues au cours d'un même quart.</li> </ul> <p><b>Déclenchement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au hasard pendant le quart (de type contrôle aléatoire).</li> <li>- Systématique pour les relèves.</li> </ul>	<p><b>Stratégie 3</b></p> <p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence</li> <li>- Saisir un événement ou une situation « normalement perturbée »</li> </ul> <p><b>Modalité d'observation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi d'un problème à travers sa prise en charge par différents acteurs (changement d'acteur observé et de lieu en fonction des évolutions de la situation).</li> <li>- Séries d'observations discontinues (le problème disparaît un moment, puis réapparaît quelques minutes ou quelques jours plus tard).</li> </ul> <p><b>Déclenchement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opportuniste (l'identification d'un problème spécifique ou d'une situation particulière).</li> </ul>

Source : Bachir Bendaoud et al. (2016)



Nous avons utilisé la stratégie 1 dans un but bien précis. Elle est utilisée afin de suivre le processus de création d'entreprise et son impact sur l'organisation mère. La stratégie 1 organise l'observation longue et systématique consistant à partager l'expérience des acteurs. Cette stratégie d'observation systématique permet également de s'imprégner du terrain en côtoyant les acteurs sans que l'observation ne soit formelle. Elle assure une fonction de veille et sert de point d'appui pour les autres stratégies dans le cadre d'une démarche plutôt formelle.

Nous nous sommes positionné, au tout début de la thèse, comme participant et membre actif dans les associations concernées par ce type de phénomène entrepreneurial. Notre intégration dans les associations a été précédée d'une intention de recherche doctorale mais sans avoir signifié au préalable la problématique de la thèse. Dans le premier cas étudié (CAS 1), la période d'observation a duré environ 8 mois, de février jusqu'à septembre 2016. Notre implication effective dans la gestion des activités de la structure associative nous a permis d'appréhender le processus entrepreneurial, notamment de la préparation du projet de création d'entreprise. Il nous a aussi donné accès aux différentes ressources matérielles et immatérielles de l'environnement associatif. Dans le deuxième cas, nous avons souhaité approfondir notre connaissance du phénomène de l'émergence de l'idée jusqu'à la phase de lancement de l'entreprise.

#### 4.2.2.1.2 L'observation participante : support de formalisation de notre objet de recherche

Notre participation effective dans l'association du CAS 1 à Bordeaux et celle du CAS 2 à Pau nous a permis de prendre connaissance du phénomène de création d'entreprise dans les associations existantes. Par ailleurs, la spécificité de cette recherche doctorale est d'avoir commencé par une immersion dans des associations où le processus de création d'entreprise apparaît et se développe. Notre implication dans les deux cas de projet de création d'entreprise nous a permis d'obtenir de plus amples connaissances contextualisées et nécessaires pour appréhender les situations, les problématiques, les motivations et les représentations des différents acteurs.

La phase d'observation nous a permis de réaliser les premières catégorisations thématiques. Ces dernières sont le fruit de l'analyse des diverses formes de comportements verbaux et non-verbaux telles que les propos, les gestes et les tâches des acteurs concernés. Les résultats de cette observation ont permis de constituer les premiers thèmes pour une investigation approfondie du phénomène sur le terrain. Comme le souligne la littérature, le chercheur se forge une opinion du terrain, de la réalité sociale que font les acteurs, tout en continuant de construire son terrain (catégorisation, critères de différenciation, choix des entretiens) (Raoul, 2002). Cette démarche peut conduire à la construction des catégories *à posteriori*. Boland et Pondy (1986) soulignent que la source de ces catégories peut provenir de l'expérimentation du terrain ou de résultats de recherches antérieures. L'investigation du terrain a constitué la base de notre question de recherche. Elle a reposé essentiellement sur de l'observation non structurée. Strayer et Gauthier (1982) ont préconisé cette méthode qui permet de décrire les sujets observés de façon informelle. Cette dernière consiste à prendre connaissance des événements sur le terrain, en s'interdisant de prendre aucune note, de souligner quoi que ce soit ou de fixer son attention sur quelque élément que ce soit, pour s'imprégner de la totalité du phénomène étudié. Comme l'ont souligné Gioia et Sims (1986), cette méthode nous permet d'obtenir les premières informations sur la réalité observée. Elle permet d'identifier les acteurs aptes à communiquer les éléments qui sont susceptibles de décrire notre objet d'étude et d'identifier les concepts dans la revue de littérature.

Pour cela, nous avons listé les premières sources d'informations au cours de notre immersion dans les deux cas dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 25 : Illustration des sources de données primaires de la phase d'observation**

Sources	Données primaires	Données	
	Observations	Données internes	Données externes
<b>CAS 1</b>	Participant	Réunions, rédaction du business plan, recherche de partenaires, constitution de l'équipe projet	
<b>CAS 2</b>	Participant	Réunions, contrats d'incubation et de prestations, formation, fiche d'immatriculation, informations par mails	Site web, participations aux événements (séminaires, ...)

Source : Auteur

A partir des premières observations, nous avons énoncé nos propositions de recherche. Elles sont développées dans la littérature pour étudier des situations entrepreneuriales. Dans ces conditions, l'accent est mis sur l'étude des caractéristiques de l'entrepreneur et des éléments tels que la nature du projet, le comportement de l'association, les réseaux de relations externes pour comprendre les spécificités et la dynamique du processus de création d'entreprise à partir d'une association.

Tableau 26 : Grille d'entretien

Propositions	Description des thèmes principaux
P1	Profil de l'individu
P2	Nature du projet
P3	Comportement de l'association
P4	Réseau de relations externes

Source : Busenitz et al. (2014)

#### 4.2.2.2 *L'entretien semi-directif et les sources secondaires*

Yin (2003) souligne qu'il est possible de mobiliser dans l'étude de cas plusieurs approches méthodologiques dont la méthode de l'entretien. En effet, les chercheurs interprétativistes peuvent se concentrer sur les représentations que les acteurs font de la réalité. Miles et Huberman (2003) précisent que leur objectif est de comprendre la réalité d'un phénomène au travers le sens donné par les sujets observés. Par ailleurs, Barbillon et Le Roy (2012) considèrent que l'entretien est l'une des méthodes le plus souvent utilisée pour des études exploratoires lorsque le chercheur ne possède pas suffisamment de données sur le phénomène d'étude. Comme l'ont souligné Strayer et Gauthier (1982), l'entretien constitue dans notre cas le cadre formel du travail de recherche.

Notre contact préalable avec le phénomène étudié et la revue de littérature nous a permis de construire notre guide d'entretien. Il a servi de fil conducteur au cours des interviews. Nous avons fait le choix de réaliser des entretiens individuels qui constituent des sources de données primaires.

#### 4.2.2.2.1 Réalisation du guide d'entretien

Le guide d'entretien est un outil qui nous a servi pour structurer l'interview avec les répondants. La réalisation du guide d'entretien nous a permis de nous assurer que les questions à poser étaient en rapport avec l'objet de recherche. Notre expérience et la revue de la littérature ont contribué à la rédaction des questions du guide d'entretien. L'élaboration du guide s'est effectuée en tenant compte des propositions de recherche déjà développées lors de la méthode de l'observation. Le modèle de Rubin et Rubin (1995) a été utilisé pour formaliser notre guide d'entretien. Les questions posées nous conduit à étudier les propositions de recherche. Elles sont ainsi organisées en quatre thématiques :

- ✓ L'individu ;
- ✓ La nature du projet ;
- ✓ Le comportement de l'association ;
- ✓ Le réseau de relations externes.

Dans notre étude, nous avons privilégié les questions ouvertes qui favorisent la liberté de réponse du répondant. Nous nous sommes assuré de rédiger des questions simples et facilement compréhensibles. Notre objectif était de comprendre comment les porteurs de projets agissaient pour faire émerger une entreprise lucrative. En effet, l'acte entrepreneurial est fonction du contexte dans lequel le porteur de projet évolue. Comme le souligne Becker et al. (2002) : « *les conditions contextuelles d'un événement, d'une organisation ou d'un phénomène sont cruciales pour qu'il apparaisse ou qu'il existe, et qu'il le fasse sous telle forme particulière. Connaître ces conditions vous aide à produire une analyse plus riche et à fournir de meilleures explications* ». A partir de cette description, nous avons choisi de contextualiser nos questions pour permettre aux répondants de décrire le déroulement de leur processus de création d'entreprise. Cela nous permet d'appréhender comment la création d'entreprise apparaît et se développe.

Le guide d'entretien est présenté comme suit :

## GUIDE D'ENTRETIEN

## 1. PROFIL DE L'INDIVIDU

1. Parlez-moi de vous ?
2. Pensez-vous que des membres de l'association ont eu l'intention de créer une entreprise ?
3. Pensez-vous que des membres de l'association ont eu envie de rejoindre votre entreprise et pourquoi ?
4. Comment estimez-vous votre parcours professionnel ?
5. Pensez-vous quitter définitivement l'association pour vous consacrer à votre entreprise ?
6. Dites-moi ce qui vous a motivé à créer une entreprise ?
7. Comment êtes-vous perçu dans votre entourage ?

## 2. NATURE DU PROJET

8. Quelle est la nature de votre activité ou fonction ?
9. Quelles sont vos impressions quant à la nature des relations entre l'association et l'entreprise ?
10. Quelles sont les valeurs de votre entreprise ?
11. Comment avez-vous planifié le lancement de votre activité ?
12. Qu'est-ce qui vous a conduit à immatriculer votre entreprise ?
13. Comment êtes-vous organisé pour gérer votre entreprise, votre vie personnelle et votre association ?
14. Quelle vision aviez-vous de l'entrepreneuriat avant de vous lancer ?
15. Quelle était votre idée de départ et le retour d'expériences entrepreneuriales qui ont permis la création d'entreprise ?
16. Que pensez-vous des formations auxquelles vous avez participé pour la création d'entreprise ?
17. Comment fonctionne actuellement votre entreprise ?

18. Que pensez-vous de la loi dans le domaine de l'entrepreneuriat ?
19. De façon générale, pourriez-vous me décrire les avantages que vous avez constatés depuis la création de votre nouvelle entreprise ?
20. Pourriez-vous me décrire également les inconvénients et les problèmes que vous avez pu rencontrer ?
21. A quel moment peut-on dire que vous vous êtes enfin adapté à ce rythme d'activité entrepreneuriale ?

### 3. COMPORTEMENT DE L'ASSOCIATION

22. Pouvez-vous m'expliquer la raison pour laquelle vous êtes dans l'association ?
23. Quelles sont les valeurs de l'association et pourquoi ?
24. De quelle façon menez-vous vos recherches de financements et notamment les financements publics dans ce secteur associatif ?
25. Comment fonctionnez-vous dans l'association ?
26. Comment fonctionne le conseil d'administration ?
27. Quelles sont les compétences et les responsabilités nécessaires pour assurer le fonctionnement de l'association ?
28. A quel moment vous êtes-vous orienté vers l'entrepreneuriat ?
29. Comment l'association vous apporte-t-elle son soutien dans votre projet entrepreneurial ?

### 4. RÉSEAUX DE RELATIONS EXTERNES

30. Comment avez-vous identifié vos premiers clients ?
31. Parlez-moi de votre réseau professionnel.
32. Quelles sont les informations que vous avez obtenues auprès de votre réseau ?
33. Quel type de réseau vous a permis d'avoir le premier client ?
34. Comment réalisez-vous vos collaborations avec d'autres structures existantes ?  
Lesquelles ?

35. Quelles sont les aides qui vous ont permis d'aboutir à la création d'entreprise ?

36. Qu'est-ce qui vous a conduit à intégrer une structure d'accompagnement ?

#### 4.2.2.2.2 Le choix des répondants

Dans notre cas, les répondants ont été nécessairement des entrepreneurs qui ont eu, à un moment donné, un comportement entrepreneurial (création d'une nouvelle entreprise ou lancement d'activités d'entreprise) à partir d'une structure associative (Stake, 1994). Il s'agissait d'individus qui ont eu un statut dans l'association comme bénévole, dirigeant, salarié ou administrateur avant le déclenchement du processus de création d'entreprise. Ce qui revient à dire que les répondants cumulaient au moins deux statuts : le statut de porteur d'idées et un ou plusieurs autre(s) statut(s) relatif(s) à leur fonction organisationnelle (président-salarié, président-bénévole, bénévole, salarié, dirigeant, administrateur) dans une ou plusieurs structures associatives.

Les répondants ont été généralement rencontrés lors des phases d'observation. Cette étape préliminaire nous a permis de nous familiariser avec le contexte associatif et de construire une relation de confiance avec certains répondants. Nous avons réalisé une première démarche auprès d'associations courant 2017. Des courriels présentant brièvement notre travail de recherche ont été envoyés à différentes associations pour solliciter leur soutien au projet de recherche et, ce dans le cadre d'un financement avec la région Nouvelle Aquitaine. A cet effet, nous avons pu obtenir le soutien de certains membres d'associations qui ont d'ailleurs accepté de remplir un formulaire-type de demande de financement de la région Nouvelle Aquitaine en précisant leur identité, leur structure et leur fonction. Malheureusement après l'instruction du dossier en 2018, la demande de financement pour le projet de recherche n'a pas abouti. Nous avons néanmoins gardé les contacts avec ces associations, afin de pouvoir établir les entretiens nécessaires à notre recherche.



Tableau 27 : Premier recensement des associations concernées

<b>Associations</b>	<b>Lieu et Date de création</b>	<b>Secteur</b>	<b>Mission</b>
<b>Association 1</b>	Pau en 2017	Education	Soutien à l'entrepreneuriat
<b>Association 2</b>	Pessac en 1985	Sport	Animation du campus Défense des intérêts des étudiants Accompagnement des étudiants
<b>Association 3</b>	Pau en 1963	Insertion sociale	Accès au logement, à l'emploi et à la formation, à la mobilité, à la santé, aux loisirs et à la culture, et à la citoyenneté
<b>Association 4</b>	Bordeaux en 1995	Culture	Organisation de festivals
<b>Association 5</b>	Pau en 1989	Tourisme et sport	Organisation d'événements sportifs

Source : Auteur

Durant l'année 2020, des demandes d'entretien ont été adressées par courriel à nos anciens contacts, suivi d'appels téléphoniques pour décrocher des rendez-vous. Nous avons surtout relancé les associations qui avaient à l'époque soutenu notre projet de recherche et nous avons pu obtenir, pour certaines, un rendez-vous avec des membres intéressés. D'autres membres n'ont pas souhaité répondre malgré nos relances. Par ailleurs, de nouvelles associations se sont présentées et certains membres ont répondu à notre demande d'entretien. Les tableaux ci-dessous présentent les associations et entreprises concernées.

**Tableau 28 : Les entreprises développées à partir des associations**

Associations	Entreprises essaimées	Secteur d'activité	Type de société
<b>Asso 3</b>	CAS 3	Service de la mobilité	Société
<b>Asso 4</b>	CAS 4	Conseil et accompagnement	Entreprise individuelle
<b>Asso 5</b>	CAS 5	Conseil et accompagnement	Société
<b>Asso 6</b>	CAS 6	Evènementiel	Société
<b>Asso 7</b>	CAS 7	Formation et évènementiel	Société

Source : Auteur

#### 4.2.2.2.3 Déroulement des entretiens

Les entretiens semi-directifs sont réalisés, entre juin et août 2020, pour recueillir des données sur les différents cas de créations d'entreprise. Nous avons réalisé six entretiens semi-directifs qui donnent la possibilité aux répondants de s'exprimer librement sur la base des thématiques préalablement définies. Dans l'ensemble, nous soulignons que les entretiens ont été effectués de manière semi-directive et ont eu une durée moyenne de 1 heure 15 minutes. Le guide d'entretien a été utilisé pour l'ensemble des entretiens mais, dans certains cas, toutes les questions n'ont pas pu être abordées comme prévu (Thietart et al., 2014). L'entretien individuel s'est déroulé en face à face, par téléphone et par visioconférence (la période de la pandémie du covid nous a contraint à ne pas pouvoir interroger toutes les personnes en face à face). Tous les entretiens ont été enregistrés pour s'assurer de ne pas oublier des informations pertinentes lors de la retranscription. Le principe a été d'aborder une question générale et d'enchaîner ensuite avec une série de questions préalablement définies dans le guide d'entretien (Rubin et Rubin 1995).

Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif du déroulement des cinq entretiens.

**Tableau 29 : Récapitulatif des 5 entretiens réalisés**

Associations	Date d'entretien	Répondants	Nombre d'entretiens	Lieu d'entretien	Durée
Association CAS 3	23/06/2020	R1.CAS 3	2	Lieu public	1h 35 min
	01/07/2020				
Association CAS 4	17/07/2020	R2.CAS 4	1	Visio- conférence	1 h 09 min
Association CAS 5		R2.CAS 5			
Association CAS 6	27/07/2020	R3.CAS 6	1	Téléphone	38 min
Association CAS 7	25/08/2020	R4.CAS 7	1	Domicile	2h

Source : auteur

#### 4.2.2.3 Les sources secondaires : en complément des données primaires

Au-delà de l'observation et de l'entretien qui constituent les données primaires, les informations à analyser proviennent également de rencontres lors des événements associatifs et de la lecture de documents de natures diverses. Ces sources de données reposent sur des matériaux déjà existants : ouvrages, articles, sites Internet, tracts de communication, rapports d'activité et inscriptions au journal officiel. En effet, ces supports sont des ressources riches et utiles pour établir des comparaisons avec les données primaires. Ils permettent de matérialiser les situations et les actions entreprises par les entrepreneurs, de l'idée jusqu'à la création d'entreprise. Ils mettent également en évidence le temps, l'énergie, les investissements, les accompagnements, les formations, le parcours et les interactions avec les parties prenantes internes et externes qui concourent à la réalisation du projet d'entreprise. L'ensemble de ces informations permettent de confirmer les données recueillies auprès des répondants. Ces données secondaires participent à lever des doutes sur certaines réponses. L'accès à ces données est souvent nécessaire pour effectuer des comparaisons de données et valider leur fiabilité. Ces données secondaires permettent ainsi de mesurer l'écart entre les propos d'une personne interrogée et la réalité effective. Le tableau ci-dessous présente les données secondaires produites par les créateurs d'entreprises.

Tableau 30 : La source des données secondaires

Sources	Données secondaires	
	Données internes	Données externes
<b>CAS 1</b>	Information par mail (constitution d'une société et la cessation d'une activité portée par l'association) datée du 01/12/2015	
<b>CAS 2</b>	Compte rendu du 15/10/2018 (partenariat association et entreprise), communiqué de presse et plan d'action 2017	
<b>CAS 3</b>	Information par mail (organisation de l'évènement startup weekend de l'association) par le créateur de l'entreprise	
<b>CAS 4</b>		Site web
<b>CAS 5</b>		Site web
<b>CAS 6</b>		Site web et participation à des événements associatifs
<b>CAS 7</b>		Site web, ouvrage et études académiques

Source : Auteur

L'avantage de ces données secondaires est qu'elles complètent les données primaires. Les données internes permettent de montrer factuellement les actions réalisées par les personnes concernées. Nous avons eu accès à ces données avec certains membres d'associations. Notre statut de doctorant d'une part et de professionnel d'autre part, nous ont permis d'instaurer une relation de confiance avec les répondants. Les données obtenues mettent en évidence certaines informations que les entretiens en face à face ne pouvaient pas dévoiler. De même, les données externes sont aujourd'hui très accessibles par internet. Ces données nous ont permis de mieux comprendre certains cas étudiés. D'autres données proviennent d'ouvrages, d'études académiques et des participations à des événements associatifs.

### 4.2.3 L'analyse de contenu : méthode *a posteriori*

Dans le cadre de notre démarche qualitative, nous avons utilisé la méthode *a posteriori* pour procéder à une analyse qualitative des données recueillies lors des entretiens (Boland et Pondy, 1986). Elle nous permet de coder les données recueillies sur les cas de création d'entreprise effectives ou non à partir des catégorisations. Pour cela, nous avons constitué des catégories de thèmes contenues dans le matériau que constitue l'entretien. Les mots, les phrases, les groupes de phrases ou paragraphe constituent nos critères thématiques. Dans notre cas, le recours à cette technique apparaît nécessaire pour le traitement des données recueillies lors des entretiens et des autres sources de données (Gioia et Sims, 1986).

Par ailleurs, on distingue deux grandes fonctions d'analyse de contenu dans le cadre de la recherche qualitative : l'analyse thématique et l'analyse sémantique. Dans la première, Corley et Gioia (2004) mettent en évidence que la technique de codage permet de constituer des étiquettes appelées des catégories de trois niveaux à partir des unités d'analyse. Il s'agit des catégories de premier ordre, des catégories de second ordre et des catégories de troisième ordre. Comme le soulignent Glaser et Strauss (1967), le code permet également de faire apparaître des différences entre les cas étudiés. Dans l'analyse sémantique, on trouve l'analyse du discours. Cette analyse s'intéresse à la nature et au vocabulaire utilisé par les répondants.

Il convient de rappeler que les données dont nous disposons sont à la fois riches, hétérogènes et complexes. Stake (1995) souligne que l'hétérogénéité permet de trouver des situations qui ne sont pas toujours décrites dans le cadre théorique. A cet égard, le recours à la méthode *a posteriori* permet d'analyser notre matériau et de classer les codes qui correspondent à des catégories de thème déjà identifiés.

**Tableau 31 : Le processus de codage des données recueillies lors des entretiens**

<b>Codage</b>	<b>Thématique</b>	<b>Sémantique</b>
<b>Unité d'analyse (mots, phrases, groupes de phrase)</b>	Identifier les concepts dans le matériau.	Identifier les synonymes dans les matériaux utilisés.

Source : Thietart et al (2014)

#### **4.2.3.1 La construction des données d'analyse**

La construction d'une structure donnée à partir des résultats d'entretiens est, dans notre cas, beaucoup plus pertinente pour identifier la spécificité de notre objet d'étude. C'est la raison pour laquelle le recours à la méthode de « Gioia » nous semble utile pour le traitement de notre matériau (Gioia et al., 2013). Cette méthode permet de découvrir et de confirmer des théories ou des modèles en lien avec le phénomène étudié. Elle repose sur le principe que ce sont les données du terrain qui peuvent être à l'origine de l'émergence ou développement de modèles ou de théories.

Les données collectées auprès des interviewés permettent d'effectuer un travail de codage. Elles doivent concourir à la mise en évidence des thèmes ou des concepts liés à l'émergence d'un projet d'entreprise dans le milieu associatif. L'analyse des comptes rendus d'entretien a pour vocation de connaître comment chaque répondant aborde le phénomène pour aboutir à la création d'entreprise. Il s'agit de repérer dans les verbatims les codes en lien avec le phénomène de la création d'entreprise dans le contexte associatif.

#### **4.2.3.2 Retranscription des entretiens**

L'étape préalable au traitement consiste à retranscrire intégralement les entretiens pour pouvoir analyser et coder les données correctement. Après retranscription intégrale, le travail de codage des données a fait l'objet d'un découpage en unités d'analyse. Le dépouillement s'est effectué en rassemblant les unités significatives dans différents tableaux. Ces tableaux permettent de

regrouper des données en proposant un ensemble de verbatims qui pourront être associés aux thèmes correspondants. Cette technique de présentation des données vise à mettre en évidence les relations qui peuvent exister entre les différentes catégories thématiques (Thietart et al., 2014). Les données qualitatives sont traitées selon une approche thématique. Nous avons choisi de coder les données en sélectionnant des verbatims qui se réfèrent à la conception de Gartner (1985) de l'entrepreneuriat, ce qui facilite l'organisation et procure une grande diversité de codages thématiques. Ce travail s'est fait, en grande partie, manuellement même si nous avons utilisé des logiciels spécifiques pour nous assister comme le logiciel Tropes et Excel. Le tableau ci-dessous illustre la première série de codes dits « dimensions », permettant de regrouper les données de nos entretiens (Gartner, 1985).

**Tableau 32 : La répartition des verbatims en fonction des dimensions du modèle de Gartner (1985)**

<b>Dimensions</b>	<b>Détails</b>
<b>Créateur</b>	Le verbatim fournit-il les qualités personnelles et le parcours de l'individu ou indique-t-il la capacité mobilisatrice d'un groupe ?
<b>Projet-entreprise</b>	Le verbatim exprime-t-il la nature du projet, de l'activité ou encore la cohérence avec le profil du créateur ?
<b>Environnement</b>	Le verbatim décrit-il l'attitude des parties prenantes pour ce type de phénomène entrepreneurial ? Le verbatim sélectionné permet-il de montrer les qualités relationnelles et les réponses obtenues ?
<b>Processus</b>	Le verbatim traite-t-il de la succession des événements dans le temps ?

Source : Fayolle (2017)

Avant de commencer à concevoir notre structure des données, nous avons d'abord tenté de découper les unités d'analyse grâce aux deux logiciels, Tropes et Excel, chacun ayant sa propre utilité, complémentaire de l'autre. Ensuite, nous avons eu recours à l'approche de « Gioia » pour organiser le regroupement et mettre en lien les thématiques correspondantes (Gioia et al., 2013).

#### 4.2.3.2.1 Organisation des données à partir des logiciels

Dans le but de rendre compte de la description de notre objet d'étude, nous avons utilisé les logiciels Tropes et Excel pour organiser les unités d'analyse en fonction du sens des informations obtenues, et retenir uniquement celles qui sont significatives, c'est-à-dire, les unités qui permettent de décrire notre objet de recherche. Ce travail devait nous permettre d'identifier les principaux thèmes et les relations entre elles.

Dans un premier temps, nous avons effectué une analyse réflexive sur chaque compte rendu d'entretien, et sur cette base nous avons codé toutes les informations qui nous ont semblé importantes sur le logiciel Excel. Ce travail nous a permis d'obtenir des informations utiles pour le codage. Ensuite, pour vérifier la pertinence de ce premier codage, nous avons mobilisé le logiciel Tropes permettant de regrouper et de classer les codes significatifs en un mot ou groupes de mots. Autrement dit, Tropes permet de proposer des thèmes à partir des données analysées.

En effet, dans ce travail, nous nous intéressons aux concepts, mais aussi à leurs liens entre eux. Le logiciel Tropes est particulièrement adapté pour réaliser des cartes mentales et pour faire correspondre différents textes aux thèmes recherchés. Dès lors que les données sont traitées par le logiciel, les ressemblances sont mises en évidence, ce qui permet de classer et rapprocher les mots ou groupes de mots semblables. Cela nous a servi à analyser les informations textuelles, plus concrètement à formuler des propositions de sens. Pour cela, il est possible d'analyser les styles et les mises en scène fournis par le logiciel.

Concernant son utilisation, il n'y a aucun codage informatique à réaliser, ni de préconception de thème à réaliser. Le logiciel Tropes traite automatiquement ou de manière quasiment automatique les données pour fournir des résultats d'analyse. Ensuite, après avoir obtenu les propositions, l'utilisateur a la possibilité de créer de nouvelles catégories thématiques qui lui conviennent pour sa recherche.



Le logiciel Tropes permet de représenter un ensemble de propositions dans lesquelles il existe un verbe qui sert de liaison, accompagné d'un élément de circonstance entre un actant et un acté permettant de situer l'action. Par exemple, « Monsieur X rédige son business plan dans le bureau associatif » est traité de la manière suivante : 'actant= Monsieur X' ; 'acté=business plan' et 'la relation de circonstance = bureau associatif'. Le résultat d'analyse fourni par le logiciel montre que 'Monsieur X' réalise l'action et que le 'business plan' est l'élément qui subit cette action dans un environnement circonstanciel qui est le 'bureau associatif'.

Aussi, le logiciel offre plusieurs autres fonctionnalités pour avoir différents points de vue sur le traitement des unités d'analyse. A l'aide de la fonction « substantif », il crée des univers de références par défaut ou aide à construire et à relier le texte proposé à plusieurs niveaux de catégorisations de synonymes constituées de mots, de classes et différents univers de références. L'univers de référence 1 offre le niveau le plus élevé de catégorisation thématique. Le tableau ci-dessous indique des exemples de propositions possibles de synonymes de mots (thèmes).

**Tableau 33 : Modèle de catégorisation thématique à partir du logiciel Tropes**

	<b>Niveau de catégorisation thématique du particulier au général</b>			
<b>Substantifs</b>	Mots	Classes	Univers réf 2	Univers réf 1
<b>1</b>	Lien	Interaction	Communication	Relation sociale
<b>2</b>	Idée	Créativité	Invention	Innovation
<b>3</b>	Ressources	Connaissances	Apprentissages	Compétences
<b>4</b>	Sens de l'engagement	Volonté	Valeurs	Morale

Source : Guide logiciel Tropes

#### 4.2.3.2.2 Méthode d'analyse des cas : Approche de « Gioia »

Selon les auteurs (Eisenhart, 1989 ; Martin et Eisenhardt, 2010 ; Gioia et al, 2013 ; Corley et Gioia, 2004), la recherche qualitative fondée sur les études de cas nous permet de mettre en

évidence des relations entre les catégories thématiques identifiées à partir des données du terrain pour pouvoir enrichir un objet de recherche. Nous avons eu recours à l'entretien pour collecter les données, ce qui nous a permis d'obtenir un matériau riche et dense. Pour le chercheur interprétatif, la méthode Gioia est essentielle pour réaliser une étude exploratoire sur un phénomène peu connu. Selon cette méthode, il est possible de réaliser une structure de données qui permet de relier différents thèmes du phénomène d'étude. Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'approche thématique permet de réaliser des codages à partir des unités d'analyse. Ces dernières sont constituées de simples mots ou groupe de mots que les personnes interrogées ont exprimé sur le sujet de recherche. Cette méthode permet ainsi de classer les unités d'analyse de telle sorte qu'elles puissent être associées aux thèmes correspondants. Par ailleurs, il est recommandé de définir les thèmes utilisés dans la structure de données. Cette description permet ainsi de dégager une rigueur dans la présentation des résultats.

Les dimensions que nous avons sélectionnées concourent à la mise en perspective des enjeux et modalités liés à l'émergence d'un projet d'entreprise dans un milieu associatif. Le codage thématique a eu pour vocation de mettre en évidence les ressemblances ou les dissemblances entre les verbatims de chaque cas d'étude mais aussi sur les éléments inattendus susceptibles d'être identifiés (Dumez, 2016). Il s'agit donc de repérer les thèmes en nombre suffisant pour quadriller le matériau. Ces thèmes doivent être en rapport avec les dimensions identifiées dans la conception de Gartner (1985) de l'entrepreneuriat. Au cours de l'analyse, nous pouvons aussi nous attendre à identifier d'autres thèmes plus spécifiques provenant du matériau lui-même (Glaser et Strauss, 1967).

La construction de la structure thématique s'est faite en deux temps. Dans un premier temps, nous avons regroupé les thèmes de première catégorie « *First-order codes* » qui décrivent les unités d'analyse au plus près, à partir des données brutes. Dans notre cas, ils sont associés aux verbatims (phrases ou paragraphes). Dans un second temps, nous avons regroupé des thèmes de deuxième catégorie « *Theoretical categories* » beaucoup plus réduits qui constituent les concepts globaux de notre problématique de recherche. Enfin, ces thèmes de deuxième catégorie, par le principe d'abstraction, nous ont permis la construction des « *Aggregate dimensions* ». Le tableau ci-dessous présente un modèle-type du traitement de nos données empiriques :

Tableau 34: Présentation Gioia, en fonction du modèle de recherche au travers des quatre dimensions

Thématiques (1 <sup>er</sup> ordre)	Concepts (2 <sup>e</sup> ordre)	Dimensions conceptuelles (3 <sup>e</sup> ordre)
Diplôme	Parcours de formation	Individu
Types d'entrepreneurs	Typologie d'entrepreneurs	
Attitudes, besoins et valeurs	Motivation	
Personnalité et esprit entrepreneurial	Caractère	
Nature de l'entreprise (innovation, classique)	Types de projets / adéquation entre profil et projet	Projet
Association de fait ou déclarée	Type d'association	Association
Participatif, paternaliste, directif	Modèle de management	
Ajustement mutuel, standardisation des processus, supervision directe	Mode de coordination	
Partage, prise de risque, proactivité, vision	Valeurs partagées	
Logique mutualiste et réciprocité, logique communautaire et universelle, logique internationale	Intentions associatives	
Réseaux de relations externes	Acteurs (économiques, de l'enseignement et de l'accompagnement, politiques et de la société civile)	Environnement externe

Source : Auteur

Ainsi, l'analyse de la structure catégorique nous permet de mettre en relation les thématiques, les concepts et la nature des déterminants.

Avec l'approche de Gioia, nous pouvons construire une combinaison de séries de codes qui illustre notre phénomène d'étude. La méthode nous permet de passer d'un code de premier ordre (qui apparaît dans les verbatims) à un concept de second ordre (qui regroupe ceux de premier ordre).

#### 4.2.3.2.3 Présentation des concepts de premier et deuxième niveau

La construction des grilles de concept s'est faite manuellement. Nous avons utilisé le logiciel Excel pour identifier et regrouper les phrases et les mots clés. Ainsi, nous avons codé par étapes successives, en différenciant les concepts de premier ordre des concepts de second ordre. Selon la méthode de Gioia, un troisième niveau qualifié « *d'aggregate dimension* » est réalisé par abduction, c'est-à-dire par retour à la théorie. Dans notre travail de codage, nous avons relevé un nombre important de concepts de premier ordre. Beaucoup d'entre eux étaient très proches et ont pu être regroupés, ce qui nous a permis de diminuer considérablement la quantité de concepts de premier ordre. Ensuite, un travail de regroupement a été réalisé et a permis d'obtenir les onze concepts de second ordre illustrés dans les tableaux ci-dessus.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la plupart des verbatims ont été codés à l'aide des quatre dimensions de Gartner (1985) du domaine de l'entrepreneuriat. En effet, la question de recherche qui a conduit à ce type de codage est la suivante : Quelles sont les interrelations possibles entre les différents concepts qui ressortent de cette analyse ? C'est dans l'identification des concepts qui sont en relation avec nos quatre propositions de recherche qui introduisent l'individu, l'association, le projet d'entreprise et l'environnement externe que nous pouvons mieux comprendre comment émerge la création ou le développement d'une entreprise dans le contexte associatif.

### 1. Déterminants liés à l'individu

Tableau 35 : Déterminants liés à l'individu

Thématiques (1 <sup>er</sup> ordre)	Concepts (2 <sup>e</sup> ordre)	Dimensions conceptuelles (3 <sup>e</sup> ordre)
Diplôme	Parcours de formation	Individu
Types d'entrepreneurs	Typologie d'entrepreneurs	
Attitudes, besoins et valeurs	Motivations	
Personnalité et esprit entrepreneurial	Caractère entrepreneurial	

Source : Auteur

Les concepts liés à l'individu ont été construits suite à la revue de la littérature expliquant les caractéristiques de l'entrepreneur. Ces concepts dépendent des comportements du créateur de l'entreprise. Nous cherchons à mettre en perspectives les différents profils d'individus qui se lancent dans l'entrepreneuriat notamment dans la création d'entreprise. On trouve notamment des concepts qui sont cités dans le tableau ci-dessus.

### 2. Déterminants liés à la nature du projet

Tableau 36 : Déterminants liés à la nature du projet

Thématiques (1 <sup>er</sup> ordre)	Concepts (2 <sup>e</sup> ordre)	Dimensions conceptuelles (3 <sup>e</sup> ordre)
Nature de l'entreprise (innovation, classique)	Types de projets / adéquation entre profil et projet	Projet

Source : Auteur

Dans cette partie, nous avons présenté l'importance de la nature du projet dans le domaine de l'entrepreneuriat. Il s'agit de développer un engagement fort pour la réussite d'un projet

d'entreprise. La littérature souligne qu'il existe deux perspectives pour découvrir et exploiter une opportunité d'affaires. La première souligne que l'opportunité apparaît à travers le marché. L'entrepreneur est celui qui est capable de les détecter et de les transformer en réalité économique. la deuxième soutient que l'opportunité est le fruit d'une construction entre l'entrepreneur et son environnement. Il s'agit donc d'analyser le rapport entre le profil et le projet d'entreprise.

### 3. Déterminants liés au comportement de l'association

Tableau 37 : Déterminants liés au comportement de l'association

Thématiques (1 <sup>er</sup> ordre)	Concepts (2 <sup>e</sup> ordre)	Dimensions conceptuelles (3 <sup>e</sup> ordre)
Association de fait ou déclarée	Type d'association	Association
Participatif, paternaliste, directif	Modèle de mangement	
Ajustement mutuel, standardisation des processus, supervision directe	Mode de coordination	
Partage, prise de risque, proactivité, vision	Valeurs partagées	
Logique mutualiste et réciprocité, logique communautaire et universelle, logique internationale	Intentions associatives	

Source : Auteur

Le comportement de l'association en faveur de l'entrepreneuriat est un atout important pour le développement de projet d'entreprise. Comme explicité dans la littérature, si une organisation est favorable à l'entrepreneuriat, elle promeut l'esprit entrepreneurial ou elle met à disposition

des moyens et ressources pour entreprendre. Pour cela, il est important d'analyser le comportement de l'organisation accueillante.

#### 4. Déterminants liés à l'environnement externe

Tableau 38 : Déterminants liés aux réseaux de relations externes

Thématiques (1 <sup>er</sup> ordre)	Concepts (2 <sup>e</sup> ordre)	Dimensions conceptuelles (3 <sup>e</sup> ordre)
Réseaux de relations externes	Acteurs (économiques, de l'enseignement et de l'accompagnement, politiques et de la société civile)	Environnement externe

Source : Auteur

La notion d'adhésion permet de souligner si les parties prenantes sont impliquées ou non dans le projet d'entreprise. La littérature que nous avons analysée sur l'entrepreneuriat montre que l'environnement socio-politique a un impact fort sur le comportement individuel et collectif. Ce concept met en avant la volonté des acteurs, les liens avec les réseaux de relations, notamment avec l'Etat et les professionnels de l'accompagnement (CCI, université, incubateurs, etc.).

Ainsi, il a été possible grâce à l'approche de Gioia de mettre en évidence les différents concepts susceptibles d'être retenus pour comprendre la création d'entreprise dans le cadre associatif.

### 4.3 Synthèse du chapitre 4

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence le design de notre recherche en explicitant le choix de notre positionnement épistémologique et de méthodologie ainsi que la collecte, l'analyse des données et la voie de recherche. Le design de la recherche est présenté comme suit :

**Tableau 39 : Présentation du design de la recherche**

<b>Question de recherche</b>	<b>Quels sont les déterminants de la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association ?</b>
<b>Positionnement épistémologique</b>	Interprétativiste
<b>Méthodologie</b>	Raisonnement abductif
<b>Démarche choisie</b>	Etude de cas multiples de 7 cas de créations d'entreprise à partir d'associations : CAS 1, CAS 2, CAS 3, CAS 4, CAS 5, CAS 6, CAS 7
<b>Outils de collecte des données</b>	Triangulation des données primaires et secondaires : observation participative et entretien semi-directif
<b>Méthode d'analyse des données</b>	Analyse thématique des données et utilisation du logiciel Excel et Tropes
<b>Voie la recherche</b>	Exploratoire

Source : Heurteux (2019)



Deux étapes ont émergé dans notre recherche.

**Etape 1** : cette première étape est marquée par notre immersion dans deux associations (CAS 1 et CAS 2) et par l'étude de la littérature. Elle se matérialise, au travers :

- ✓ de la formulation de la problématique ;
- ✓ de l'élaboration des propositions de recherche ;
- ✓ de la réalisation du guide d'entretien.

**Etape 2** : cette seconde étape consiste à analyser la problématique, au travers :

- ✓ d'entretiens semi-directifs (CAS 3, CAS 4, CAS 5, CAS 6 et CAS 7) ;
- ✓ d'analyse de contenu ;
- ✓ de la méthode de Gioia.

Dans le cadre d'une visée interprétativiste dans laquelle nous nous inscrivons, les données recueillies au cours de l'observation participative et de l'entretien semi-directif ont fait l'objet d'un codage thématique pour comprendre les pratiques entrepreneuriales dans le milieu associatif (Hardy et Phillips, 1999).

Aussi, nous précisons que l'approche thématique a été mobilisée pour permettre de produire nos résultats. En effet, les données sont regroupées en des phrases ou des groupes de phrases pour appréhender la création d'entreprise dans le milieu associatif. Nous avons utilisé des catégories *a posteriori* constituées de dimensions conceptuelles (individu, projet, association et environnement) pour identifier en fonction de la démarche entrepreneuriale les thématiques principales qui concourent à la réussite ou non du projet d'entreprise. Nous avons identifié les codes clés qui décrivent notre objet d'étude dans l'analyse qualitative de nos données.

Dans la collecte des données, nous avons observé sur le terrain des entreprises créées en complément des activités des structures associatives. Ensuite, nous avons recueilli une diversité d'informations sur l'individu, le projet, l'association et l'environnement. Chacune de ces

dimensions introduites apporte une compréhension sur le phénomène et des modalités de création d'entreprise à partir des organisations à but non lucratif.

En ce qui concerne la voie de recherche, le phénomène de création d'entreprise dans le milieu associatif met en lumière différents concepts dans le cadre général de l'émergence de toute organisation (incertitude, risque, changement, création de valeur, relation individu-organisation). Dans notre cas, il s'agit donc d'aborder la question du développement entrepreneurial dans l'association dans le but de répondre à certaines difficultés organisationnelles. Cette question sous-entend de prendre en compte les divers comportements entrepreneuriaux existants. Ces derniers peuvent être vus, d'une manière ou d'une autre, comme la manifestation concrète et tangible de l'état d'esprit des individus ou de la culture de l'association. La difficulté est de savoir comment développer et valoriser ces comportements, d'une manière adéquate, sans qu'il y ait de rupture ou d'exclusion entre l'individu et l'association. Les résultats de terrain détermineront les comportements qui s'inscrivent dans cette dynamique de changement, en reconsidérant la question de la continuité des activités de l'association.

Le phénomène de la création d'entreprise n'est plus seulement du ressort de l'individu mais concerne aussi des parties prenantes, en tenant compte de l'intérêt de chacune d'elle et du contexte de l'environnement du projet. Les projets se construisent dans un environnement holistique, exprimé par des allers-retours au cours desquels le porteur de projet déconstruit et reconstruit son idée initiale. Ces représentations proviennent d'une histoire personnelle et d'un environnement actif ou d'un contexte, et de ce fait elles sont potentiellement variables. Les situations entrepreneuriales sont complexes et l'entrepreneur n'anticipe pas totalement les différents aspects du processus. L'incertitude pousse donc l'entrepreneur à adopter une démarche entrepreneuriale orientée vers l'action (Kirzner, 1979).

La réussite de la création d'entreprise peut dépendre de plusieurs déterminants. Elle peut se manifester à travers les caractéristiques de l'individu. Ces dernières peuvent influencer la volonté de créer une nouvelle entreprise. Il s'agit des variables concernant les attitudes, les besoins et les valeurs. Ensuite, nous avons l'organisation accueillante le projet d'entreprise. Selon Fayolle (2017), le milieu dans lequel la création d'entreprise se déroule peut avoir un

impact sur le phénomène de l'entrepreneuriat. La culture de la structure associative peut notamment avoir un impact sur l'intention entrepreneuriale, la recherche d'opportunité, la décision de l'exploiter par une création d'entreprise. La disposition de ressources (humaines, financières et organisationnelles) peut aussi avoir un impact dans la décision d'entreprendre. L'opportunité peut favoriser également la création d'entreprise. Elle peut provenir de l'individu ou de l'organisation dans laquelle il évolue. Enfin, l'environnement peut favoriser le déclenchement du processus entrepreneurial. Il peut se traduire par l'appropriation de nouvelles opportunités, l'implication réciproque des acteurs ou encore en raison des erreurs ou des échecs enregistrés dans un domaine.

Dans notre travail, nous nous appuyons sur les quatre dimensions de l'entrepreneuriat (Gartner, 1995) pour identifier les variables qui sont susceptibles de favoriser la réussite du projet d'entreprise dans le cadre d'une approche holistique du processus entrepreneurial.

<b>INTRODUCTION</b>		
<b>LES ENJEUX ET MODALITES DE LA CREATION D'ENTREPRISES A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>PARTIE I : ENTREPRENEURIAT, ESPRIT ENTREPRENEURIAL ET RENOUVEAU DU SECTEUR ASSOCIATIF</b>		
<b>Chapitre 1</b>	<b>Chapitre 2</b>	<b>Chapitre 3</b>
Evolution du champ de l'entrepreneuriat : de l'approche classique à l'approche processuelle du phénomène	Le champ de l'entrepreneuriat social : expansion d'une nouvelle pensée économique et sociale	Le recours à la légitimité comme cadre théorique et conceptuel de la recherche
<b>PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>Chapitre 4</b>	<b>Chapitre 5</b>	<b>Chapitre 6</b>
Positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de la recherche	Présentation et interprétation des résultats	Discussion générale : la création d'entreprise dépend de la légitimité entrepreneuriale
<b>CONCLUSION GENERALE</b>		



## 5 CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

L'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence les déterminants qui favorisent l'acquisition de la légitimité entrepreneuriale indispensable à la création d'entreprise à partir de la structure associative. Comme nous l'avons précisé précédemment, cette légitimité entrepreneuriale est traitée en tenant compte de nos différentes propositions de recherche notamment le profil du porteur de projet, la nature du projet, le comportement de l'association et les relations externes qui sont susceptibles d'influencer la réussite de la création d'entreprise à partir de l'association.

Notre objectif est donc d'identifier principalement les thèmes qui se rapportent à l'acquisition de la légitimité entrepreneuriale, et par conséquent à la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association. Pour cela, notre travail consiste à examiner les données recueillies dans le cadre de l'observation et de l'entretien. Nos résultats découleront des analyses faites par rapport aux études de cas qui ont réussi ou non à se développer.

Ce chapitre se subdivise en quatre sections. La section 1 présente les résultats des cas de création d'entreprise issus de l'analyse des données de la période d'observation, à savoir les CAS 1 et 2. Ce premier travail nous a conduit à approfondir la littérature, ce qui nous a permis d'établir les différentes propositions de recherche. Nous avons souligné que ces propositions qui sont définies à travers l'individu, la nature du projet, le comportement de l'association et le réseau de relations externes peuvent favoriser la création d'entreprise à partir d'une association. Puis, à travers celles-ci, nous avons pu formaliser notre guide d'entretien. La section 2 présente les résultats des cas de création d'entreprise issus de l'analyse des données de la période d'entretien, à savoir les CAS 3, 4, 5, 6 et 7. Enfin, la section 3 présente une synthèse des principaux thèmes qui caractérisent la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association.

## 5.1 Section 1 : Les résultats issus de la période d'observation

L'objectif de cette section est d'identifier un ensemble de thèmes qui concourent au processus de création d'entreprise. Nous avons par ailleurs noté que la littérature consacrée au domaine de l'entrepreneuriat souligne que le processus de création d'entreprise est composé de trois phases : la phase de déclenchement, la phase d'engagement et la phase de survie.

Ainsi, dans cette section, nous présenterons d'abord les premiers résultats issus de l'analyse de données de notre immersion (CAS 1 et CAS 2) dans le phénomène étudié de la phase de déclenchement jusqu'à la phase d'engagement (5.1.1). Ensuite, nous poursuivrons notre description avec les résultats portant sur la phase de déclenchement jusqu'à la phase de survie (5.1.2). Enfin, nous présenterons une synthèse de ces résultats d'analyse qui nous ont permis de constituer notre guide d'entretien pour réaliser des entretiens avec les autres cas d'étude (5.1.3).

### 5.1.1 CAS 1 : La participation au projet d'entreprise : du processus de déclenchement au processus d'engagement

Engagé comme chargé de l'administration et des finances dans l'association du CAS 1, une de nos missions importantes consistait à rechercher des financements. L'association du CAS 1 avait en effet de gros problèmes de financements, mais le président qui avait son idée claire depuis longtemps, a décidé de remédier à ce problème en créant une entreprise dans le secteur de l'événementiel. On pouvait noter que l'objectif de cette création était double : d'une part, elle permettait de répondre au modèle économique de l'association et, d'autre part, elle devait renforcer la synergie entre les différentes activités de la structure. L'association est composée d'activités liées au secourisme, notamment au travers de l'unité mobile d'intervention et de secours, l'unité de formation d'intervention, d'incendie et de secours et le sauvetage en mer. Le projet d'entreprise concernait la conception, l'organisation et la réalisation de manifestations festives, culturelles et sportives. D'un point de vue financier et organisationnel, il a été annoncé par le président la création d'une holding qui aurait pour mission d'assurer la gestion des activités de l'association et de l'entreprise afin de pouvoir mieux répondre aux besoins des

clients en fournissant un service complet et compétitif défiant toute concurrence. Dans ce cadre-là, notre implication nous a permis d'avoir une vision d'ensemble sur la démarche entrepreneuriale, sur la genèse du projet, la mobilisation des parties prenantes internes et externes et sur les problèmes rencontrés qui ont, par la suite, conduit à notre retrait du projet d'entreprise.

#### ***5.1.1.1 Emergence du projet d'entreprise***

L'idée du projet de création d'entreprise est venue du président bénévole de l'association en raison de la situation difficile que traversait la structure. Il a ainsi décidé de créer une structure dans le secteur de l'événementiel comme activité complémentaire à celle de l'association. Son idée d'entreprendre était liée, en partie, à son expérience antérieure en tant qu'ancien entrepreneur dans le secteur des événements culturels et festifs. Le projet d'entreprise est donc apparu en adéquation avec son profil. Il s'agissait donc de développer une activité lucrative que le président connaissait déjà. Pour cela, il fallait constituer une équipe de projet. Cette dernière a regroupé les membres de l'association et le réseau associatif et personnel du président. Ainsi, un *business plan* est élaboré. Ce qui a permis de mettre en lumière concrètement le travail et les actions à entreprendre.

Pour le président, l'intérêt de constituer une équipe entrepreneuriale était de garder le plus longtemps possible des relations avec les parties prenantes jusqu'à ce que le projet arrive à atteindre une certaine autonomie. On souligne en effet que de nombreux projets entrepreneuriaux sont confrontés au problème du démarrage. Il était donc important que la transition se fasse sans rupture complète avec le réseau de départ, notamment les personnes qui avaient participé à la construction du projet. Même si la séparation était inévitable, il était essentiel de préserver les relations avec les réseaux de relations initiaux qui ont vu naître le projet.



### **5.1.1.2 Réseau de relations : les contacts mobilisés pour le projet**

Sans diplôme du supérieur, le président de l'association a souhaité structurer le projet autour d'une équipe complémentaire, en termes de compétences, de savoir-faire, de réseau et de motivation. L'apport de chacun des membres du projet devait limiter les problèmes liés au lancement grâce à l'incitation liée à la détention d'une part de l'entreprise. L'équipe entrepreneuriale était propriétaire de la future entreprise et donc liée à son développement. La formation de l'équipe entrepreneuriale a mobilisé deux réseaux de partenaires différents : les membres du réseau interne et les membres du réseau externe de l'association.

Les premiers concernaient des salariés et des bénévoles ayant déjà consacré du temps et de l'énergie au profit des activités de l'association et qui, de manière informelle et tacite, étaient engagés dans le projet d'entreprise. Il y avait une forte complicité entre le porteur de projet et ses partenaires internes. Ils partageaient des liens assez forts depuis de nombreuses années. Des moments de convivialité, des sorties et des exercices d'entraînement dans le cadre des activités associatives ont renforcé leur relation.

Les seconds constituaient les partenaires externes de l'association. Dans le cadre des différentes activités de l'association, le porteur de projet a construit un important carnet d'adresses. Depuis des années, il a su entretenir cette relation de confiance avec ce type de réseau constitué de mairies, d'associations, de départements, de régions et d'entreprises. Ce réseau a été très utile pour promouvoir le projet d'entreprise. Les partenaires externes avaient des compétences dans le métier et ils étaient considérés comme des ambassadeurs utiles pour l'entreprise. Dans ce cadre, la relation entretenue par le président avec ses partenaires était professionnelle. Leur relation était basée sur la mise en place et le développement du projet d'entreprise. Cette collaboration était donc essentielle dans la structuration et le lancement de l'entreprise.

En somme, l'équipe entrepreneuriale était composée de membres qui apportaient des compétences complémentaires dans le projet. Ils donnaient le soutien nécessaire au président, en termes de ressources humaines, matérielles, financières, techniques et technologiques.

### **5.1.1.3 Les difficultés liées au lancement de l'entreprise**

Puisqu'il s'agissait d'une équipe entrepreneuriale, le statut juridique choisi a été celui d'une Société par Actions Simplifiée (SAS) dont le porteur de l'idée était le président de l'entreprise. Mais compte tenu des enjeux liés au projet, cela nécessitait que les fonctions du directeur général soient attribuées à des personnes ayant des compétences et des expériences fortes pour assurer le développement de l'entreprise. La difficulté se trouvait dans l'affectation de cette fonction à une personne compétente dans le domaine de l'événementiel. La constitution de l'équipe dirigeante s'était réalisée par affinité et non pas par nécessité au projet. Les arguments avancés étaient liés à la reconnaissance des personnes qui avaient fourni beaucoup de leur temps et de leur énergie dans les activités de l'association. Cela ne correspondait pas au besoin, ni à l'exigence du projet mais il y avait plutôt une volonté de travailler ensemble en conservant la même configuration que celle existante dans la structure associative.

### **5.1.2 CAS 2 : La participation au projet d'entreprise : du processus déclenchement au processus de survie**

En février 2017, avec de nouveaux contacts dans le milieu des associations étudiantes de Pau, nous avons participé à la création d'une nouvelle association dont la mission était de fédérer les associations et les bureaux des étudiants (BDE) autour des événements culturels, sportifs et festifs dans le but de dynamiser le campus de Pau et le centre-ville. Les événements organisés par cette association ont été des réussites et cela a conforté l'image de l'association auprès des acteurs du campus de l'université et du centre-ville. Grâce à cette notoriété, l'association a obtenu des subventions régionales qui lui ont permis de développer des initiatives entrepreneuriales, notamment en accompagnant des porteurs de projet étudiants à la création d'entreprise.

#### **5.1.2.1 Projet et formation du réseau de relations**

Dans la perspective de notre projet de thèse, il a été décidé de créer une entreprise « CAS 2 » en associant les membres de l'association et de son réseau. L'idée du projet est de créer une

structure dont le métier est le marketing, la stratégie digitale, la création d'événements et l'accompagnement d'entreprises. Dans ce cadre, une équipe entrepreneuriale a été constituée dont un porteur d'idée et deux autres associés. L'équipe a été formée d'entrepreneurs novices dont les profils étaient ceux d'étudiants et chômeurs. Il y avait une complémentarité en termes de compétences en ce qui concerne le domaine de la gestion, du commerce et du graphisme. Le projet a pu bénéficier d'un accompagnement par l'incubateur étudiant, à la suite d'une candidature. De plus, il a été également possible, après cette première année d'incubation, d'intégrer une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) en septembre 2017 pour expérimenter le projet d'entreprise, en réalisant notamment des prestations dans le domaine de l'événementiel et de la communication.

### **5.1.2.2 Lancement de l'entreprise**

Durant les années d'incubation dans les deux structures d'accueil (Pôle étudiant entrepreneur et SCIC), d'importantes prestations ont été effectuées pour des clients notamment associatifs comme l'association accueillante, dans le cadre de la mise en place de son identité graphique et de la création de son site web, mais aussi pour d'autres structures associatives qui ont pu bénéficier des services du projet d'entreprise. Compte tenu des résultats significatifs de l'expérimentation, l'équipe-projet décroche un contrat de prestation avec la municipalité de Pau et décide, à cet effet, d'immatriculer la société auprès de l'organisme compétent en octobre 2018. Elle organise son premier événement festif au centre-ville de Pau. Celui-ci a été un succès pour le lancement de ces activités. Après ce démarrage, l'entreprise a continué à se développer mais plus globalement dans le domaine de la communication et auprès de clients représentés par des particuliers et des entreprises. Mais au bout de trois années d'activité, l'entreprise n'étant toujours pas rentable, les créateurs décident d'arrêter leur projet pour retrouver de l'emploi.

### **5.1.3 Résultats des analyses de données : les thèmes principaux de notre objet d'étude**

Le tableau ci-dessous a été construit à partir des informations obtenues lors de la phase préliminaire et complétées par la revue de la littérature. Il contient les thèmes sur lesquels nous

souhaitions que les répondants s'expriment. La méthode d'observation nous a aidé à trouver les principaux thèmes qui devaient être abordés par les personnes de nos cas d'étude (Ayache et Dumez, 2011a et 2011b). Ils ont correspondu aux quatre grandes dimensions conceptuelles qui structurent le champ de l'entrepreneuriat (Busenitz et al., 2014). Nous présentons ci-dessous les dimensions conceptuelles et les principaux thèmes que nous avons développé lors de nos entretiens.

**Tableau 40 : Domaines conceptuels de la recherche en entrepreneuriat.**

<b>Dimension conceptuelle</b>	<b>Propositions (thèmes)</b>	<b>Détails</b>
<b>Individu</b>	Profil	Profil, compétence, expérience, formation, apprentissage, motivation
<b>Projet</b>	Nature du projet	Création de valeur, développement ou démarrage d'activité, imitation, reproduction, valorisation
<b>Association</b>	Comportement associatif	Projet social, gouvernance, activité, réseau interne, secteur, écosystème, moyens disponibles, modèle économique
<b>Environnement</b>	Relations externes	Gestion, mise en relation, consolidation du réseau, complémentarité, enseignement à l'entrepreneuriat, partenariat, accompagnement

Source : Busenitz et al. (2014)

Comme souligné dans la littérature, le phénomène de l'entrepreneuriat ne se limite pas uniquement aux traits de l'individu mais s'intéresse plutôt à ce que font les entrepreneurs. Ainsi, nous avons organisé le regroupement des informations obtenues selon la perspective de Gartner (1985). En effet, nous avons organisé notre analyse en fonction des quatre dimensions conceptuelles, à savoir, l'individu, le projet, l'association et l'environnement. En s'appuyant sur la technique d'analyse de Gioia, nous avons constitué quatre propositions (thèmes) de recherche qui décrivent la réalité de notre objet d'étude. Chaque proposition est déclinée sous

forme de questions dans le guide d'entretien. Ces propositions sont déterminantes dans la production de nos résultats de recherche.

## **5.2 Section 2 : Les résultats issus de la période d'entretien**

Dans cette section, nous présentons les résultats sous formes de tableau présentant les thèmes et les verbatims, tout en nous focalisant sur leur influence sur la réussite de la création d'entreprise à partir de l'association. Suivant nos propositions de recherche, nous présenterons d'abord les caractéristiques des créateurs (P1) (5.2.1), la nature du projet d'entreprise (P2) (5.2.2). Dans un second temps, nous décrirons le comportement de l'association (P3) du point de vue des répondants dans le cadre du développement de l'entrepreneuriat (5.2.3) et l'implication des autres parties prenantes externes (P4) dans le processus entrepreneurial (5.2.4).

### **5.2.1 Les caractéristiques entrepreneuriales des répondants**

Comprendre les raisons qui animent les individus pour entreprendre ne peut se faire sans aborder la question des évolutions importantes de notre société en matière démographique, géographique, politique, économique et technologique (Emin, 2004). Ces mutations jouent un rôle majeur sur l'orientation des individus vers la création d'entreprise. On souligne en effet que le processus entrepreneurial découle d'abord des *stimuli* tels que l'expérience, les images ou les idées largement influencés par les changements de l'environnement (Weick, 1979). Ces *stimuli* sont ensuite transformés en intention, puis certains en actions (recherche d'informations sur la création d'entreprise auprès des organismes, préparation d'un *business plan*, recherche des moyens, etc...), ce qui peut entraîner le déclenchement du processus jusqu'à la création d'entreprise.

### ***5.2.1.1 Les caractéristiques entrepreneuriales des porteurs de projet***

Sur ce point, le travail consiste à identifier les facteurs qui expliquent les différences de caractère entre les répondants. Il s'agit d'analyser si ces différences ont bien une incidence sur leur décision de création d'entreprise. Nous allons donc étudier les caractéristiques des individus à travers leur parcours de formation, leur typologie d'entrepreneurs, leurs motivations et leur caractère entrepreneurial.

Ainsi, les caractéristiques entrepreneuriales des porteurs de projet (P1) vont être analysées comme suit :

- ✓ le parcours de formation ;
- ✓ la typologie d'entrepreneurs ;
- ✓ les motivations ;
- ✓ le caractère entrepreneurial.

#### **5.2.1.1.1 Le parcours de formation**

Nous catégorisons le profil des répondants en fonction de leur dernier diplôme et de la région de leurs études avant leur création d'entreprise. Sans trop s'attarder sur la qualité et sur la notoriété de leur formation, nous listons dans le tableau ci-dessous le niveau de leur diplôme et la région de leur formation.

Tableau 41 : Le niveau de diplôme des répondants

Répondant	Parcours formation	
	Diplôme	Région
R1.CAS 3	Supérieur	Nouvelle Aquitaine
R2.CAS 4 & 5	Supérieur	Provence-Alpes-Côte d'Azur
R3.CAS 6	BEP (Brevet d'Etudes Professionnelles)	Nouvelle Aquitaine
R4.CAS 7	BEE (Brevet d'Etat d'Educateur)	Ile-de-France

Source : l'auteur

Comme l'a souligné le répondant R1, avec son diplôme en droit à l'université, il aurait pu chercher des opportunités de carrière. Mais il a choisi d'entreprendre dans un domaine autre que sa spécialité. Il insiste sur ce point : « *quand j'étais en droit il y avait des opportunités de carrière qui étaient plutôt bien rémunérées... ce qui me motive, c'est le goût de créer et de construire* ». Il a souhaité développer des projets d'entreprise afin de répondre à des besoins : « *Je suis passé de l'ancien étudiant en droit pour être développeur web et mobile sur la partie data, notamment. Donc, plus rien à voir avec le reste de mes compétences en droit* ». Pour concrétiser son projet, R1 a entrepris de nombreuses actions et a rencontré des acteurs de l'accompagnement comme l'incubateur étudiant.

Diplômé en master école de commerce, R2 a pour ambition de travailler dans le monde associatif. Mais après plusieurs années d'expériences dans le monde du travail, il découvre que l'entrepreneuriat est une opportunité professionnelle alternative au statut de salarié. Cela est illustré de la manière suivante : « *j'ai créé mon entreprise individuelle pour répondre à une demande temporaire de l'association CAS 4. Cette mission devait se terminer au bout de 6 mois mais finalement je suis resté dans le domaine de l'entrepreneuriat* ». Il a une préférence pour l'entrepreneuriat car il estime que « *le format entrepreneur est bien motivant pour gérer plusieurs projets. Dans l'entrepreneuriat, tu apprends beaucoup de choses ; tu peux travailler sur divers projets ; ton expérience professionnelle croît plus vite et tu gagnes beaucoup d'argent* ».

Le répondant R3, lui, a développé son activité quand il avait une vingtaine d'années. Il souligne « *j'ai commencé à entreprendre à une période où il n'y avait quasiment pas de formation pour les métiers du spectacle... nous avons débuté en autodidacte car on a tout appris dans la pratique* ». Avec un Brevet d'Études Professionnelles seulement en poche, le répondant R3 souligne que sa seule alternative à cette époque était de devenir entrepreneur. Il choisit donc de transformer sa passion en métier.

Enfin, le répondant R4 souligne qu'il a démarré sa vie professionnelle dès son plus jeune âge. Sans étude supérieure, il considère que le seul moyen pour s'en sortir est d'entreprendre. Il a monté des projets associatifs, travaillé en tant que salarié et créé de nombreuses entreprises. Comme il le souligne « *j'ai passé ma carrière à monter des associations et des entreprises, à passer de l'un à l'autre, à monter des projets dans le tourisme, à organiser des événements, à structurer des réseaux dans les domaines qui couvrent le développement des territoires.... Fils d'un petit commerçant, j'ai décroché le drapeau olympique* ».

Au travers de ces verbatims, nous remarquons que le diplôme n'a eu que peu d'influence sur le comportement entrepreneurial des répondants. Par ailleurs, depuis le lancement en 2009 du statut de l'auto-entrepreneur, il est souligné dans la littérature que le nombre de créateurs d'entreprise sans diplôme du supérieur est très important dans la population d'entrepreneurs.

#### 5.2.1.1.2 La typologie d'entrepreneurs

Nous avons pu identifier une relation significative entre le niveau de diplôme et le type d'entrepreneurs. Nous avons relevé que les répondants qui n'avaient pas fait d'études supérieures avaient développé leur entreprise par nécessité, tandis que les autres avaient créé leur entreprise par opportunisme. Ceci nous semble cohérent au regard des deux types d'entrepreneurs présentées par Lorrain et Dussault (1988) : les entrepreneurs opportunistes et les entrepreneurs artisans.



Tableau 42 : La typologie d'entrepreneurs

Répondant	Profil d'entrepreneur	
	Typologie	Verbatims
<b>R1.CAS 3</b>	Opportuniste	Clairement, ce n'est pas l'argent. Déjà, quand j'étais en droit il y avait des opportunités de carrière qui étaient plutôt bien rémunérées que j'aurais pu prendre... Mais non je pense que c'est un ensemble de choses, notamment le goût de créer, de construire et ça c'est quelque chose qui est très intéressant dans le monde de l'entreprise, surtout celui des Startup.
<b>R2.CAS 4</b>	Opportuniste	Contrairement à tous mes camarades de l'école qui rêvaient de fonctions de banquier ou <i>trader</i> , mais dans lesquelles j'étais très mal à l'aise, j'ai découvert un autre métier en faisant un stage de 6 mois dans une association culturelle.
<b>R3.CAS 6</b>	Artisan	Et à ce moment-là, nous avons créé notre propre métier. Par ailleurs, j'ai commencé à une période où il n'y avait quasiment pas de formation pour les métiers du spectacle. Donc, c'est comme ça que nous avons débuté en autodidacte car on a tout appris dans la pratique.
<b>R4.CAS 7</b>	Artisan	J'ai passé ma carrière à monter des associations et des entreprises, à passer de l'un à l'autre, à monter des projets dans le tourisme, à organiser des événements, à structurer des réseaux dans les domaines qui couvrent le développement des territoires. Fils d'un petit commerçant, j'ai décroché le drapeau olympique.

Source : l'auteur

On retrouve les deux types d'entrepreneurs dans les travaux de Lorrain et Dussault (1988) qui distinguent ainsi les entrepreneurs en fonction de leurs comportements de gestion. Ils soulignent le comportement de ces entrepreneurs comme suit :

- ✓ L'entrepreneur opportuniste : il possède un niveau d'études supérieures et des expériences professionnelles riches et importantes. Son objectif est la croissance et le développement de son entreprise. Il peut prendre des risques, quitte à perdre un peu de son indépendance. Il a un style de management participatif.
- ✓ L'entrepreneur artisan : il a un peu d'éducation mais a une maîtrise parfaite du métier. Il est passionné par son travail et il peut facilement adopter un comportement paternaliste au sein de son entreprise. Il prend peu de risque en assurant une croissance modérée de son entreprise.

Nous remarquons que les deux répondants (R1.CAS 3 et R2.CAS 4) sont des entrepreneurs opportunistes. Ils ont un niveau d'éducation élevé et ont pris des risques pour développer leur projet d'entreprise. Cet engouement pour entreprendre provient d'une part, de la culture des environnements dans lesquels ils ont évolué, à savoir l'université et l'association et d'autre part, de leur intention personnelle. Les autres répondants (R3.CAS 6 et R4.CAS 7) avaient un niveau de formation peu élevé mais ils avaient acquis de nombreuses expériences professionnelles lors de la création de leur entreprise. Ils étaient passionnés par leur métier. La création d'entreprise a eu pour but de concrétiser leur rêve et de créer leur propre emploi pour se réinsérer socialement.

#### 5.2.1.1.3 Les motivations

Nous allons identifier les principales motivations des répondants qui ont contribué à influencer en partie leur comportement entrepreneurial. Nous listons dans le tableau ci-dessous les déterminants significatifs qui ont influencé leur décision entrepreneuriale :

Tableau 43 : Les principales motivations des répondants

Répondant	motivations	Verbatims
R1.CAS 3	Liberté d'entreprendre	Et moi, je suis quelqu'un qui aime beaucoup toucher à tout. Le fait d'avoir la liberté de toucher à tout m'intéresse. Tu ne vas seulement créer une association pour faire bénéficier ton entreprise ou alors ça s'appelle de la fraude.
R2.CAS 4	Besoin d'accomplissement	En 2013 à la fin du projet en Afrique, les responsables de l'association m'ont contacté et m'ont dit qu'ils aimeraient bien faire du développement durable au sein du festival. Ils m'ont proposé d'être en auto-entrepreneur... Mon objectif était de faire quelque chose qui avait du sens. C'était la volonté de rapprocher le monde des associations du monde des entreprises.
R3.CAS 6	Passion	Et en plus du métier, nous sommes tous passionnés par la musique. Pour créer le festival et faire les tournées, nous avons le choix que de mettre en place notre propre modèle économique.
R4.CAS 7	Saisir une opportunité	J'ai passé ma carrière à monter des associations et des entreprises, à passer de l'une à l'autre. L'objectif était de créer les troisièmes jeux olympiques. A partir de ce moment-là, il a fallu que je passe de président de l'association CAS 7 à prestataire de services.

Source : l'auteur

Les facteurs liés à la motivation favorisent le désir et la volonté d'entreprendre. Ceci nous permet de développer les déterminants qui caractérisent le comportement entrepreneurial des répondants.

- ✓ Liberté d'entreprendre : ce principe donne le droit aux personnes d'exercer librement dans le respect de la loi des activités entrepreneuriales. De nombreuses personnes souhaitent devenir des entrepreneurs parce qu'elles ont un fort besoin d'indépendance et parce qu'elles ne supportent plus la subordination et l'inertie de certaines entreprises face au changement.
- ✓ Besoin d'accomplissement : selon Maslow (1954), les motivations peuvent provenir de l'insatisfaction de certains besoins pour soi. De plus, McClelland (1961) souligne que le besoin d'accomplissement peut correspondre au besoin de créer, d'inventer, de faire quelque chose qui a du sens.
- ✓ Passion : dans ce cas, l'entrepreneur peut apparaître comme un individu passionné par ce qu'il fait et qui le conduit à s'investir totalement pour aboutir à la création d'une entreprise. Fayolle (2007) souligne « *l'entrepreneur est un être passionné, épris de liberté, qui se construit une prison sans barreaux* ». Ce qualificatif peut sans doute être en phase avec un engagement total.
- ✓ Saisir une opportunité : cette expression est liée à la notion d'opportunité (Shane et Venkataraman, 2000). Pour Cassons (1982), les opportunités d'affaires correspondent à des « *occasions où de nouveaux biens, services, matières premières et méthodes d'organisation peuvent être présentés et vendus à un prix plus élevé que leur coût de production* ». Il y a deux visions de l'opportunité. La première considère que les opportunités existent et il suffirait d'avoir la capacité pour les reconnaître. La deuxième affirme que l'opportunité se crée au cours des interactions avec l'environnement.

Nous avons ainsi mis en évidence les déterminants qui ont contribué à influencer le comportement entrepreneurial des répondants. Comme le montre le tableau précédent, les répondants ont créé leur entreprise pour diverses raisons mais principalement pour un besoin

d'accomplissement et de liberté, une passion pour une activité ou encore l'exploitation d'une opportunité.

#### 5.2.1.1.4 Le caractère entrepreneurial

La décision d'entreprendre peut se manifester bien avant la découverte d'une opportunité d'affaires (Bhave, 1994). Dans ce cas, cette intention entrepreneuriale apparaît à la suite de situations personnelles liées au besoin d'autonomie ou à des circonstances professionnelles telles que la perte d'un emploi. McMullen et Shepherd (2006) soulignent que cette attitude de l'entrepreneur relève d'une conception de visionnaire. L'individu va imaginer que la seule alternative possible pour être indépendant ou pour retrouver un emploi est de créer une entreprise.

L'esprit entrepreneurial peut se développer grâce aux réseaux supports, notamment, les incubateurs ou les structures spécialisées. Ce sont des entités qui transmettent des valeurs entrepreneuriales pour répondre à des conjonctures. Les individus accompagnés par ces organisations peuvent développer des qualités entrepreneuriales importantes pour leur projet.

Concernant les représentations formulées par les répondants, les trois quarts ont décrit leur parcours professionnel comme celui d'un combattant qui prend des risques et qui fait face à d'énormes difficultés. Dans notre cas, nous avons relevé dans l'analyse des données les déterminants qui caractérisent leur personnalité et leur esprit entrepreneurial. Ils peuvent être définis comme suit :

Tableau 44 : Les traits de personnalité des répondants

Répondant	Personnalité et esprit entrepreneurial	Verbatims
<b>R1.CAS 3</b>	Internalité et auto-détermination	Quand nous avons commencé à développer notre secteur d'activité sur la mobilité et qu'on n'avait pas la ressource en interne, l'association des étudiants en informatique nous a proposé leur service de sous-traitance. Mais malheureusement, leur proposition ne correspondait pas à nos délais et à notre rythme de travail. Mais tant mieux, cela m'a permis d'acquérir la compétence de développeur.... Et, l'inconvénient de la sous-traitance est que tu restes dépendant d'une relation de travail avec un tiers qui a ses propres obligations et ses propres impératifs. Donc, tu n'es pas libre, tu dois t'adapter en fonction de la disponibilité du tiers. Il faut donc faire des compromis. Je ne suis pas contre le principe de compromis.
<b>R2.CAS 4</b>	Relations avec les autres	C'est en se connectant avec les gens et en tissant des liens avec eux. Par exemple, pour l'association, j'avais fait mon stage et j'ai gardé de très bonne relation avec les personnes. Ces dernières avaient suivi mon aventure avec mon association en Afrique. Et c'est comme ça que j'ai pu décrocher le contrat de prestation avec cette association CAS 4.
<b>R3.CAS 6</b>	Maîtrise du parcours	J'ai fait le choix depuis toujours de faire en sorte que mon passe-temps devienne mon métier. Ce dernier a été pour moi une conviction personnelle. De ma passion, j'ai fait mon métier. Je suis porteur de mes projets... Et je suis responsable de mes projets. Ce qui compte c'est l'histoire de la personne.

<b>R4.CAS 7</b>	Esprit d'entreprendre	J'ai toujours voulu entreprendre. J'ai été accompagné et j'ai également été dans des structures pour accompagner. Dans le cadre du commissariat d'aménagement des Pyrénées dans les années 70-80, l'association CESI m'avait accompagné à la création de ma première association. Donc, j'ai reçu une formation pour le démarrage et le fonctionnement d'une entreprise.
<b>R2.CAS 5</b>	Engagement	Je suis toujours entrepreneur individuel mais j'essaie toujours de concilier la vie associative avec la vie professionnelle. Pour mon entreprise, je travaille presque tout le temps, y compris certains soirs et week-end.
<b>R3.CAS 6</b>	Persévérance et confiance en soi	J'ai surmonté de nombreuses difficultés et je n'ai jamais renoncé parce que j'ai toujours eu confiance en ce que je fais. A ma place, beaucoup de personnes auraient déjà renoncé depuis longtemps. Bien sûr, il y a des choses qu'on peut regretter. Ce n'est pas mon métier d'être chef d'entreprise, j'ai appris le métier avec l'expérience.

Source : l'auteur

De nombreuses recherches en sociologie ont été réalisées pour recenser les traits de personnalité et l'esprit entrepreneurial des entrepreneurs potentiels (Filion, 1997). Dans notre cas, ces différents traits de personnalité peuvent être décrits comme suit :

- ✓ Internalité : ce déterminant montre que le répondant estime que ses décisions personnelles peuvent influencer positivement son projet. Ce sentiment le pousse à agir en toute autonomie comme le fait de prendre des initiatives ou des actions seules, sans solliciter un appui de son réseau de relations extérieures (Beauvois et le Poulter, 1986).

Ce concept s'inscrit donc dans un cadre d'auto-détermination, laquelle fonde les capacités et les aptitudes personnelles et professionnelles de l'individu. La conviction personnelle devient plus importante dans le processus entrepreneurial.

- ✓ Relations avec les autres : de nombreux travaux notamment ceux de Fayolle et al. (2008) montrent que la prise de risque ou la perception du risque dépend des facteurs contextuels (zone géographique, population, culture) et des facteurs spécifiques à un domaine (santé, finance, loisirs, social, etc.). Dans notre cas, la nature du risque considérée est principalement basée sur la confiance. L'association a su convaincre le répondant de créer une entreprise, au lieu d'être sous contrat salarial. La confiance a été déterminante dans la décision de l'individu pour créer une entreprise. La dimension cognitive peut expliquer cette prise de risque entrepreneurial (Busenitz et Barney, 1997).
- ✓ Maîtrise de parcours : le répondant a manifesté un fort besoin de prendre en main son destin car il a exprimé le besoin de réaliser son projet. Il a atteint son objectif grâce à ses propres efforts. Les travaux de McClelland (1917-1998) en sont une illustration parfaite pour décrire ce type de comportement chez les entrepreneurs.
- ✓ Esprit d'entreprendre : ce terme est utilisé pour caractériser un individu qui adopte un comportement entrepreneurial. Dans notre cas, nous avons observé une intégration du répondant dans de nombreuses structures d'accompagnement et de formation entrepreneuriale qui ont contribué à développer son état d'esprit. Par ailleurs, le répondant a souligné avoir proposé ses services d'accompagnement à d'autres entrepreneurs potentiels et à des structures existantes.
- ✓ Engagement total : ce concept découle du processus entrepreneurial. L'engagement du répondant est quasi total car il consacre une grande partie de son temps à son projet d'entreprise. Malgré la charge de travail, le répondant a su développer une certaine flexibilité pour s'engager dans une autre dynamique, notamment la création d'entreprise.



- ✓ Persévérance et confiance en soi : ces deux concepts sont des traits de personnalité attribués à l'entrepreneur. Car l'entrepreneur est celui qui s'engage à travailler avec ténacité sur son projet d'entreprise et à maintenir un effort et un intérêt sur plusieurs années, en dépit des résultats peu satisfaisants (Roy et Freyman, 2019).

Dans cette analyse des caractéristiques entrepreneuriales, nous avons constaté que les facteurs personnels ont joué un rôle important dans l'orientation entrepreneuriale des répondants. Nous avons noté que les ressources telles que les réseaux de relations, les compétences et la dimension cognitive dans le sens de Weick (1979) ont facilité le démarrage du processus d'émergence organisationnelle (Toutain et Fayolle, 2008).

## **5.2.2 La nature du projet d'entreprise**

Le projet d'entreprise a pour but principal la création de valeur. Cette valeur peut provenir de nombreuses sources liées à la maîtrise de certains facteurs clés de succès dans un domaine d'activité. Comme par exemple, la réduction des délais de mise à disposition, le prix, la qualité, l'image de marque, la sous-traitance, etc... L'entrepreneur doit faire des choix concernant les facteurs clés qu'il entend développer. La valeur que nous évoquons est celle qui peut être créée pour l'entrepreneur lui-même, pour le client ou pour d'autres parties prenantes. Un projet d'entreprise peut avoir un impact positif qui peut être autre que financier pour l'ensemble des parties prenantes concernées. Les retombées d'une création d'entreprise peuvent être un moyen d'insertion sociale, de création d'emploi, ou encore une dynamique de l'activité économique. Par ailleurs, concilier une dimension non financière à une dimension financière dans un projet d'entreprise peut être souhaitable, dans la mesure où cela peut répondre aux besoins de parties prenantes variées.

### **5.2.2.1 Les différents projets d'entreprise**

Cette partie permet de mettre en évidence les différents projets d'entreprise. La littérature souligne que tous les projets ne renferment pas ou quasiment pas les mêmes potentiels de valeur

et ne mobilisent pas le même niveau de ressources (Fayolle, 2017). Il en découle des projets d'entreprise de différents types. Ainsi, nous présentons les projets développés au travers :

- ✓ des types de projets d'entreprise ;
- ✓ de l'adéquation entre le profil et projet

#### 5.2.2.1.1 Les types de projets d'entreprise

Comme évoqué par Bruyat (1993), il existe une multitude de trajectoires dans la création d'entreprise. Il n'y a pas un parcours qui ressemble à un autre. Avec une même idée, il est possible de monter plusieurs projets d'entreprises. Il est donc essentiel de comprendre le passage d'une idée initiale à la création d'entreprise qui nécessite des actions spécifiques pour y parvenir. A partir de notre matériau, nous allons présenter, dans le tableau ci-dessous, les différents types de projets réalisés par les répondants et qui sont directement influencés par leurs différentes actions.

**Tableau 45 : Les types de projets d'entreprise**

<b>Répondant</b>	<b>Types de projets d'entreprise</b>	<b>Verbatims</b>
<b>R1.CAS 3</b>	Création aventure	J'ai totalement vrillé en termes de compétence. Je suis passé de l'ancien étudiant en droit et je suis, aujourd'hui, développeur web et mobile et sur la partie data... On travaille dans le secteur qui s'appelle la <i>MaaS, mobility as a Service</i> . En résumé, c'est tous les services liés à la mobilité mais dans le domaine digital.

<b>R4.CAS 7</b>	Création aventure	Nous avons créé l'entreprise pour accompagner l'association dans la gestion de son projet des jeux olympiques. A côté de cette manifestation sportive, l'entreprise faisait aussi de la formation.
<b>R2.CAS 4</b>	Création reproduction	Ce que je fais dans mon entreprise est la même chose que ma fonction dans l'association, c'est du conseil aux associations sur leur développement durable ou leur stratégie de partenariat.
<b>R3.CAS 6</b>	Création imitation	Pour créer le festival et faire les tournées, nous n'avions que le choix de mettre en place notre propre modèle économique. Il y a eu, en parallèle, l'arrivée d'une société. La société s'est chargée de développer la partie tournée et vente de spectacle. A cette époque, on vit la fin des festivals portés uniquement par des associations. Actuellement, tous les festivals sont, à la fois, portés par des associations et par des entreprises.

Source : l'auteur

Dans ce tableau, nous mettons en évidence différents types de projet dans notre travail de recherche. Chaque projet d'entreprise est associé à deux critères qui renvoient à une situation de changement ou de continuité dans le métier. Les différents types de projet peuvent être précisés comme suit :

- ✓ **Création aventure** : le changement est important pour ce type d'entrepreneur. L'incertitude liée au projet initial peut le conduire à changer de domaine d'activité. Le projet se construit et se déconstruit en même temps que l'entrepreneur fait évoluer ses compétences et ses ressources. Il peut développer une résistance au stress et remettre

incessamment en cause son projet. Son aptitude à tisser des relations avec des réseaux constitue une des qualités fondamentales pour la réussite de son projet.

- ✓ Création reproduction : le projet de création correspond au métier de l'entrepreneur. Cela signifie que l'entreprise créée consiste à faire ce que l'entrepreneur faisait déjà dans un emploi précédent. Le processus de création est rapide car le créateur possède déjà les savoir-faire et un réseau de relations utiles à son projet.
  
- ✓ Création imitation : l'individu crée et développe une entreprise, en utilisant une formule déjà existante. Il doit être en mesure d'apprendre au fur et à mesure le métier et les types de savoirs à acquérir. L'incertitude est liée à la capacité d'apprentissage de l'entrepreneur. Il doit ainsi lancer progressivement le processus de création, ce qui permet de réduire les coûts des erreurs et des dérives.

Nous remarquons dans ces différents types de projet qu'il existe une diversité de processus entrepreneuriaux qui tiennent compte du changement ou de la continuité d'un métier. Comme l'affirme Fayolle (2017), pour créer une entreprise, l'individu utilise les expériences accumulées ou entreprend un apprentissage pour faire face aux contraintes liées à son projet. Dans une situation entrepreneuriale, le comportement des individus peut évoluer très vite sous l'effet des forces internes propres à l'individu ou externes liées à l'environnement. Dans ces conditions, il est important de faire une évaluation de la situation entrepreneuriale.

#### 5.2.2.1.2 Une adéquation entre le profil des répondants et leur projet d'entreprise

De nombreuses recherches en entrepreneuriat soulignent que les situations personnelles, professionnelles ou environnementales conduisent souvent les individus à concevoir un ou des projets d'entreprises (Leana et al., 1998). Par exemple, l'envie de créer, une perte d'emploi ou encore la découverte d'opportunités sont des situations qui peuvent déclencher le processus de création d'entreprise. Par ailleurs, la littérature souligne qu'un projet d'entreprise doit être en cohérence avec les buts, les connaissances, les compétences, les expériences et les ressources de l'entrepreneur (Fayolle, 2017). En cas d'absence de compétences entrepreneuriales,

l'individu cherchera à se mettre au bon niveau pour créer son entreprise. Dans notre cas, nous allons décrire les comportements qui expliquent la cohérence entre les capacités des répondants et leur projet d'entreprise.

**Tableau 46 : Les critères d'adéquation**

Répondant	Critères d'adéquation	Verbatim
<b>R1.CAS 3</b>	Apprendre à partir des expériences vécues (opportunité)	De manière générale, on a fait une mission pour une collectivité publique. On a accompagné le client sur toute sa stratégie mobilité, sur comment réinventer et réorienter la mobilité. On a commencé cette mission mi 2018 et on a fini début 2019. Et à la fin de cette mission, on a stocké toutes les informations dans notre base de données. Ensuite, on a fait un état des lieux et on se dit OK. On a rencontré beaucoup de monde, pleins de territoires différents, pleins d'univers différents pendant cette mission. Nous avons été convaincus sur le secteur de la mobilité, il y avait clairement des choses à inventer. On s'est dit qu'il y a une opportunité à prendre. Et c'est à partir de là qu'on s'est dit si on veut réaliser cette opportunité il faut qu'on ait une ressource en interne. Donc, je me suis mis à apprendre, à développer. C'est comme ça qu'on a eu cette orientation sur la mobilité. Parce qu'on avait cherché au travers d'un client à comprendre si on pouvait aller dans une niche ou si on devait rester dans quelque chose de généraliste.
<b>R2.CAS 4</b>	Conseil et appui aux associations (opportunité)	Contrairement à tous mes camarades de l'école qui rêvaient des fonctions de banquier ou de <i>trader</i> , mais dans lesquelles j'étais très mal à l'aise, j'ai découvert un autre métier le mécénat en faisant un stage de 6 mois dans une association culturelle qui organise le festival dans l'Est de la France.

<b>R3.CAS 6</b>	Ethique (séparation des activités)	Et au fur et à mesure des années, il y a eu l'arrivée d'une société pour des raisons de lisibilité sur les activités de l'association (création d'une nouvelle entreprise qui récupère les activités existantes lucratives de l'association pour plus de transparence). Même s'il n'y avait pas beaucoup de financements publics, nous avons voulu séparer les activités afin de rendre une certaine transparence de notre fonctionnement devant les élus et les collectivités.
<b>R4.CAS 7</b>	Création d'emploi (revenu)	Plutôt que de devenir le directeur de l'association, j'ai décidé de créer mon entreprise qui sera prestataire de l'association dans le cadre de l'organisation de l'événement. Car entreprendre était une des solutions possibles.

Source : l'auteur

Nous remarquons l'importance pour l'entrepreneur potentiel de connaître ses aspirations entrepreneuriales afin qu'il puisse s'orienter vers un projet d'entreprise qui correspond à ses capacités d'évolution et d'adaptation. Dans notre cas, nous avons mis en évidence dans le tableau ci-dessus les déterminants qui soulignent cette cohérence entre le profil des répondants et leur projet d'entreprise.

- ✓ Apprendre à partir des expériences vécues : tirer les leçons de l'expérience est une manière d'apprécier son comportement pour entreprendre dans un domaine. Cela consiste à agir intelligemment, en réalisant un bilan de compétences par exemple. Dans ce cas, l'entrepreneur potentiel doit déterminer ses aptitudes, ses ressources et ses capacités à entreprendre une création d'entreprise. Dans ce cas, le temps est essentiel pour développer des compétences. Par exemple, le répondant R1 souligne comme suit « *aujourd'hui avec du recul, je pense que c'était trop tôt la création de notre entreprise. on aurait pu faire de l'associatif ou de l'auto entrepreneuriat ou encore suivre d'autres alternatives* ».

- ✓ Conseiller : conseiller signifie se mettre au service des autres tiers. Ce mot est donc approprié à des situations où l'on cherche à accompagner les individus ou entités dans leur développement. Dans ce cas, on souligne que les individus doivent prendre du plaisir à apporter des solutions dans un domaine. Pour le répondant R2, cette compétence est déjà acquise lors des diverses expériences en tant que salarié.
  
- ✓ Ethique : pour éviter les scandales comme Enron en 2002, on note que la question de l'éthique s'impose de manière progressive aux organisations, y compris dans les nouvelles entreprises. Mercier (2004) a illustré cette notion d'éthique de la manière suivante : « *l'éthique permet donc d'élaborer un certain nombre de règles dirigeant la conduite des individus pour distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir* ». Cette notion a pour but d'engager la responsabilité des entrepreneurs vis-à-vis de ses parties prenantes. Par ailleurs, la Confédération Générale des PME (CGPME) a beaucoup travaillé sur la notion d'éthique dans les entreprises. En 2010, elle a publié un code éthique de l'entrepreneur. De plus, certains auteurs comme Porter et Kramer (2011) ont souligné dans le cadre de leurs travaux que la mise en place d'un management responsable peut être source de création de valeur partagée par les parties prenantes. Dans notre cas, le répondant R3 a répondu favorablement aux attentes des parties prenantes externes notamment des élus dans la mesure où il est animé par le respect des valeurs.
  
- ✓ Création d'emploi : les travaux de Villa et Poussiélgues (2012) ont montré que le fait d'être sans emploi peut être source de motivation à la création d'entreprise. Les chômeurs ou les allocataires de minima sociaux peuvent être de potentiels entrepreneurs. Selon l'Insee, environ 30% des créateurs d'entreprises en 2018 étaient au chômage. La création d'entreprise est synonyme de création de leurs propres emplois. Ils sont souvent sans diplôme, certains ont déjà créé au moins une entreprise et ils choisissent généralement des activités qui sont en rapport avec leur métier. La création d'emploi peut donc être une source de motivation pour la création d'entreprise. Dans notre cas, le répondant R4 a décidé de devenir entrepreneur plutôt que d'être salarié.

### 5.2.3 Le comportement de l'association

Cette partie est consacrée à la description des caractéristiques et attitudes des associations étudiées. Nous présenterons les caractéristiques des associations (les types d'association, le modèle de management existant, les modes de coordination). Ensuite, nous mettrons l'accent sur les types de projets entrepreneuriaux à développer qui peuvent correspondre aux valeurs associatives.

#### 5.2.3.1 *Les caractéristiques de l'association*

Sur la base des données collectées, nous nous rendons compte que le développement de la culture entrepreneuriale dépend de l'organisation et des valeurs défendues par les fondateurs comme le type d'association, le projet, les missions, le management, l'organisation et le fonctionnement. Ces conditions de structuration et d'organisation influencent de manière significative les comportements entrepreneuriaux des individus appartenant à ces structures à but non lucratif. Ainsi, nous présentons le comportement des différentes associations étudiées au travers :

- ✓ des types d'association ;
- ✓ du modèle de management ;
- ✓ du modèle de coordination ;
- ✓ des valeurs partagées ;
- ✓ des intentions associatives.

##### 5.2.3.1.1 Les types d'association

Le développement de l'entrepreneuriat n'est pas seulement limité à un seul type d'association, et peut être réalisé dans plusieurs formes d'associations. Comme nous pouvons le voir dans les extraits ci-dessous, nous avons pu identifier les associations dans lesquelles s'est développé



l'esprit entrepreneurial des répondants et qui les ont donc conduit à la création de leur entreprise.

**Tableau 47 : Les types d'association**

Répondant	Types d'association	Domaine	Verbatims
R1.CAS 3	De fait et déclarée	Entrepreneuriat	On a d'abord commencé par créer une association avec d'autres entrepreneurs... Mais on n'a jamais déposé les statuts de l'association, c'était une association de fait. On n'avait jamais réfléchi à créer un conseil d'administration et ça ne nous intéressait pas. Ce n'était pas le but, on ne voulait pas gérer une structure. On voulait juste avoir une bannière entre guillemets sur laquelle on serait ensemble si on avait des besoins ou des questions sur nos différents projets. Puis, j'ai intégré une association déclarée.
R3.CAS 6		Musique	Au début, on ne voulait pas créer une structure pour le projet. Au départ, on était constitué de groupes de musique mais il fallait, à un moment donné, structurer celui-ci. Pour organiser nos premiers concerts, il fallait réserver une table, prendre une assurance, etc. Donc, une structure juridique était nécessaire. L'association fut créée en ce moment-là.

<b>R1.CAS 3</b>	Déclarée	Entrepreneuriat	J'ai continué à apprendre au travers d'une autre association de niveau national... J'étais dans l'association en tant que responsable d'antenne et je faisais aussi partie du conseil d'administration avec tous les autres responsables d'antenne.
<b>R2.CAS 4</b>		Musique	J'ai découvert le métier sur le mécénat dans une association culturelle lors de mon stage de fin d'études supérieures.
<b>R3.CAS 6</b>		Musique	Nous avons structuré notre projet personnel en créant les premiers emplois grâce à l'association. Elle fonctionnait comme une société avec des activités fiscalisées. Il y avait un fonctionnement proche d'une société puisqu'il y avait des dépenses, des recettes, des salariés et surtout nous étions sur un autofinancement de 95 %, c'est-à-dire que les aides publiques, les subventions, les sponsors ne représentaient que 5 % de notre budget.
<b>R4.CAS 7</b>		Sport	Alors l'association qui m'a le plus marqué est celle développée dans le domaine olympique. L'association était gérée comme une entreprise, avec des salariés, des marchés, des dépenses, etc.

Source : l'auteur

Nous remarquons dans ce tableau que les deux types d'association (association de fait ou déclarée) peuvent promouvoir le développement de l'entrepreneuriat pour aboutir à une création d'entreprise. En effet, l'association de fait n'a pas de personnalité juridique et ne peut donc pas détenir de fonds, ni engager sa responsabilité envers les tiers. Alors que l'association

déclarée est régie par des statuts pour encadrer et cloisonner les différentes initiatives et, à ce titre, elle possède une personnalité morale pour assurer les actes administratifs et de gestion. Dans ce dernier cas, nous pouvons constater que deux logiques peuvent se côtoyer, la logique administrative et la logique entrepreneuriale. Dans la première, il s'agit d'une logique de gestion uniquement basée sur le contrôle des ressources. Alors que dans la seconde, il s'agit de structurer l'organisation pour l'accompagner dans son développement. Dans les deux types d'association, association de fait ou association déclarée, les dirigeants sont, en cas de faute à l'origine d'un dommage, directement responsables. Cela souligne le risque pris par le dirigeant, qu'il soit dans une association de fait ou déclarée.

Ainsi, avec une association de fait qui n'est ni finalisée, ni institutionnalisée, l'avantage entrepreneurial réside dans la souplesse des actions de ses membres. Elle peut ouvrir la possibilité de développer des réseaux, de partager des expériences et des questions autour des projets d'entreprise. Elle peut également être utile dans la coordination, sans avoir à gérer une structure formalisée avec toutes les conséquences que cela peut engendrer en termes de temps notamment de gestion administrative. L'objectif d'une telle association est sans doute le partage de compétences et de pratiques dans divers domaines d'activité économique, sociale et environnementale. Quant aux associations déclarées, elles sont régies par des statuts qui donnent un cadre juridique. Les responsables doivent gérer à la fois le fonctionnement interne et les activités qui relèvent du projet associatif plus que dans le cas d'une association de fait. Les décisions sont prises de manière démocratique. Dans ces conditions, entreprendre dans cet espace nécessite de développer des capacités et des qualités importantes pour faire adhérer l'ensemble des membres au projet de création d'entreprise. Car les ressources disponibles peuvent aider et soutenir des projets entrepreneuriaux.

#### 5.2.3.1.2 Le modèle de management existant dans les structures associatives

Dans les données recueillies, il ressort que le type de management dans les associations peut influencer le comportement entrepreneurial notamment de création d'entreprise. Ce que nous allons présenter dans cette partie concerne les différents types de management développés dans les associations respectives des répondants qui ont créé ou lancé leur propre entreprise.

Tableau 48 : Le modèle de management au sein des structures associatives

Répondant	Type de management	Verbatims
R1.CAS 3	Participatif et responsable	Dans le cas de l'association de fait, on était tous en collaboratif, il n'y avait vraiment pas de leader.
		Pour cette association, le fonctionnement était plutôt collectif car chacun apportait son opinion et choisissait à quelle tâche il souhaitait participer.
R2.CAS 4	Participatif	Après mon stage dans l'association CAS 4, j'ai gardé de bonnes relations avec les responsables. Cette association m'a permis d'avoir d'autres clients associatifs lorsque j'ai lancé mon entreprise.
R3.CAS 6	Paternaliste	L'association reste ancrée dans le cercle local et proche. On retrouve dans la société les mêmes personnes qui sont depuis de nombreuses années investies dans l'association.
R4.CAS 7	Directif	Pour l'association, elle est composée d'élus du territoire. Ils pouvaient apporter des financements au développement de l'association.

Source : l'auteur

Nous notons qu'il est possible de trouver différents types de managements dans une association. Ainsi, nous distinguons des managements inspirés des entreprises privées et des administrations publiques tels que le management participatif, le management paternaliste et le management directif.

- ✓ Dans le cas du management participatif, la gestion et le pouvoir reposent sur le relationnel et sur la faible implication de la direction dans l'organisation du travail.

- ✓ Concernant le management paternaliste, les responsables de direction font preuve d'autorité dans la gestion de l'organisation mais aussi de bienveillance envers le personnel et les membres, notamment pour ce qui concerne leur implication au travail et leur vie personnelle.
  
- ✓ Enfin, le management directif est, quant à lui, hiérarchique. C'est la direction qui définit et fixe les objectifs clairs au personnel et aux membres. La communication se fait du haut vers le bas.

#### 5.2.3.1.3 Les modes de coordination développés

Parmi les répondants, certains soulignent l'importance d'adopter une organisation souple plutôt que hiérarchique. L'organisation et le fonctionnement d'une structure doivent être simples et clairs, ainsi que la coordination entre la direction, les membres et le personnel. Selon Mintzberg (1982), les structures sont caractérisées par différents modes de coordination qui influencent leur fonctionnement. Il va proposer une approche plus globale pour analyser la coordination en interne des structures organisationnelles. Il s'agit de la structure rigide et de la structure souple. Dans la première, une structure rigide peut-être caractérisée par un pouvoir central. Les pratiques sont standardisées. Des tensions peuvent se produire lorsque l'environnement est instable (Nizet et Huybrechts, 2006). Dans la deuxième, une structure souple est constitué d'individus qui travaillent de manière très peu formelle. Elle est adaptée à des environnements instables. Dans ce cas, certains répondants affirment l'importance de mettre en place une gestion assez souple au sein des structures associatives afin de faire face à leurs difficultés.

Voici dans le tableau ci-dessous, l'illustration de ces propos.

Tableau 49 : Les modes de coordination au sein des structures associatives

Répondants	Modes de coordination organisationnelle	Verbatims
R1.CAS 3	L'ajustement mutuel	Puisque dans l'association même si tu n'es pas dédié à un pôle, tu peux intervenir. Par exemple sur le pôle communication, tu peux travailler sur le poste des réseaux sociaux et sur les visuels.
R2.CAS 4	La standardisation des processus	L'association CAS 4 était informée de mon projet de développement durable en Afrique. Dès mon retour de l'Afrique en 2013, l'association m'a contacté et m'a proposé un contrat de prestation pour développer son projet de développement durable.
R3.CAS 6	La supervision directe	Et aujourd'hui, c'est nous qui transmettons notre savoir-faire du métier à d'autres personnes. C'est pour dire qu'à l'époque quand nous avons commencé, le réseau n'existait quasiment pas.
R4.CAS 7	La standardisation par des normes ( <i>habitus</i> )	Il fallait avoir une convergence de vue dans la réalisation du projet.

Source : l'auteur

Nous remarquons que les répondants ont été influencés par le mode de coordination de leur structure associative. En effet, une organisation assez souple permet des interactions entre les éléments qui le composent. Ils peuvent donc influencer l'organisation car le système flexible s'adapte dans un environnement en constante évolution. On souligne que le mode de coordination doit évoluer en fonction du contexte environnemental dans lequel se positionnent les organisations concernées.

- ✓ L'ajustement mutuel : relation basée dans un cadre informel.

- ✓ La standardisation des processus : relation basée sur des compétences identiques et transposables.
- ✓ La supervision directe : relation qui repose sur la hiérarchie et qui donne la possibilité au responsable de coordonner toutes les actions au sein d'une organisation.
- ✓ Standardisation par des normes : relation basée sur le respect des normes traditionnelles explicites (règles) et implicites (culturelle) pour être une référence dans l'organisation.

#### 5.2.3.1.4 Les valeurs partagées

Nous allons présenter dans le tableau ci-dessous les valeurs défendues par les associations. Elles ont favorisé la création d'entreprise à partir de ces structures.

**Tableau 50 : Les valeurs défendues au sein de l'association**

Répondant	Valeurs défendues	Verbatims
<b>R1.CAS 3</b>	Partage	On se réunissait une fois toutes les deux semaines. Cela dépendait des besoins, par exemple de l'arrivée d'un nouveau projet. C'était un des objectifs qu'on s'était donné quand on a créé ce groupe et qui répondait au premier besoin de l'association. Et généralement, dans le milieu entrepreneurial, la première raison pour créer une association est de faire du réseau, de partager les expériences et des questions autour de votre projet

<b>R3.CAS 6</b>	Prise de risque	L'association a été créée parce qu'on était, au départ, constitué de groupes de musique et qu'il fallait à un moment se structurer pour créer une entité légale.
	Développement durable	L'association met aussi en avant les collaborations en faveur de la proximité et des circuits courts.
	Vision	Pour créer le festival et faire les tournées, nous n'avons que le choix de mettre en place notre propre modèle économique.
	Proactivité	Dans notre cas, si l'association CAS 6 n'avait pas trouvé ce partenariat avec l'entreprise essaimée, le festival n'existerait plus. Actuellement, tous les festivals sont souvent portés, à la fois, par des associations et des entreprises... »
<b>R2.CAS 4</b>	Solidarité	J'avais beaucoup travaillé sur le mécénat... Le sujet de mon mémoire était sur le mécénat culturel.
<b>R4.CAS 7</b>	Vision	L'objectif était de créer les troisièmes jeux olympiques. Pour cela, je devais passer de président d'association à entrepreneur, prestataire de service.

Source : l'auteur

Le constat que nous mettons en lumière dans cette étude démontre l'existence de situations de changement et met en jeu la question de savoir qui peut transmettre les comportements entrepreneuriaux dans les organisations à but non lucratif. Dans notre cas, nous observons que les valeurs entrepreneuriales sont le plus souvent portées par les fondateurs, les dirigeants, l'organisation et par l'environnement dans lequel le projet d'entreprise évolue. Ces valeurs prennent également en considération le contexte de changements culturels de la société. Les associations, représentées par les dirigeants, s'adaptent en fonction de l'évolution de la société.



Comme l'a martelé le répondant (R3.CAS 6), « *Les festivals ne sont plus uniquement portés par des associations* ». Autrement dit, dans certains secteurs, les associations doivent nécessairement collaborer avec des entreprises pour développer leurs activités afin de ne pas disparaître. Nous analysons ci-après les valeurs partagées par les répondants.

- ✓ Partage : le partage des expériences permet d'améliorer les compétences en entrepreneuriat. Dans le monde anglo-saxon, le terme souvent utilisé est le *feedback*. Il permet à la personne qui reçoit les retours d'expériences de se construire et de progresser dans son domaine d'activité. Dans notre cas, nous observons que les individus du groupe se réunissent pour partager leurs expériences afin d'améliorer leur projet.
- ✓ Prise de risque : la littérature a montré que la prise de risque dépend de plusieurs facteurs comme le contexte et les spécificités d'un domaine d'activité. On souligne que la prise du risque est associée à des décisions risquées dont fait partie la création d'entreprise (Keh et al., 2002). Pour le répondant R3, nous observons que la création d'entreprise était le risque à prendre pour faire sa passion un métier.
- ✓ Développement durable et solidarité : c'est une des caractéristiques de l'entrepreneur social. L'association a influencé de manière positive l'attitude du répondant R3. On observe que celui-ci a intégré les valeurs de son association qui lui a permis de valoriser les projets à vocation écologique et sociale.
- ✓ Vision : c'est une démarche qui est souvent utilisée dans la planification et dans la conduite de projets. La vision suppose que le porteur de projet décide d'abord des objectifs et ensuite mobilise les ressources nécessaires pour les atteindre. Dans notre cas, nous soulignons que les répondants R3 et R4 ont mis en place des programmes pour atteindre leur objectif.
- ✓ Proactivité : Bouvier-Patron (2020) définit la proactivité comme une logique stratégique et managériale d'anticipation qui intègre très en amont des contraintes futures. Elle apparaît ainsi comme un déterminant important en matière d'innovation et de créativité

entrepreneuriale. Nous soulignons que le répondant R3 a proposé comme solution la création d'entreprise pour séparer les activités lucratives et les activités non lucratives.

Ainsi, nous remarquons que les valeurs partagées peuvent être impulsées, soit par l'intérieur ou par l'extérieur d'une structure associative. Elles peuvent en effet être portées par les responsables ou membres de l'organisation et se traduire à travers la prise de risque, la prise d'initiative et de responsabilité, la résolution de problèmes de management, par exemple.

#### 5.2.3.1.5 Les intentions associatives dans la conduite des projets d'entreprise

Notre volonté est d'aller plus loin dans la présentation des comportements des associations qui favorisent la création d'entreprise. La littérature souligne l'importance de la promotion de la culture entrepreneuriale dans les organisations. A cet effet, un membre qui souhaite s'engager dans un processus de création d'entreprise au sein d'une association doit clarifier ses intentions dans la mesure où la structure a d'abord une mission sociale. L'objet du projet d'entreprise doit être compatible aux valeurs de l'association. Pour cela, l'enjeu est de montrer que la création d'entreprise a pour ambition de compléter les activités de l'association afin que les différentes parties prenantes puissent adhérer au projet d'entreprise. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les extraits des verbatims qui manifestent les intentions associatives.

Tableau 51 : La nature des intentions des associations

Répondant	Intentions	Verbatims
<b>R1.CAS 3</b>	Logique communautaire	L'objectif de l'association était de pouvoir générer des communautés locales sur la question de l'entrepreneuriat.
<b>R2.CAS 4</b>	Logique mutualiste et réciprocité	En 2013, l'association CAS 4 m'a rappelé et m'a dit qu'elle aimerait bien faire du développement durable au sein de son festival. Elle m'a proposé d'être auto-entrepreneur et de payer mes prestations selon un tarif à mi-temps. Donc, j'ai accepté et commencé à développer mon activité pour le festival.
<b>R3.CAS 6</b>	Logique communautaire et universelle	L'association prône toujours un développement du territoire, le développement des musiques actuelles et bien évidemment avec le festival, la culture de la musique. Notre cible évolue, le style de musique change en fonction des tendances musicales.
<b>R4.CAS 7</b>	Logique internationale	Pour l'association, après l'obtention de la fréquence française, il fallait aussi obtenir le même canal en Espagne pour que la communication fonctionne parce que l'événement se déroulait entre ces deux pays.

Source : l'auteur

Dans le tableau ci-dessus, nous avons, dans notre cas, des logiques d'action qui peuvent se définir comme suit :

- ✓ Logique mutualiste et réciprocité : on souligne que dans ce type de logique, le projet social de l'association est tourné vers les membres ou des groupes de personne comme pour les organismes d'insertion sociale. Dans ce cas, la participation de chaque membre est volontaire pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

- ✓ Logique communautaire et universelle : dans ce cas, le projet d'entreprise est dirigé vers la communauté. Il faut donc appartenir à cette communauté pour contribuer au développement d l'organisation et aux projets.
- ✓ Logique internationale : dans ce cas, le projet d'entreprise est orienté vers l'international. Il s'agit des entreprises qui se développent comme l'association médecin sans frontière, par exemple, hors de nos frontières.

Nous pensons qu'il est possible de développer des logiques entrepreneuriales différentes en fonction de l'objet de l'association, comme cela a pu être montré dans nos entretiens.

#### **5.2.4 L'environnement externe : réseaux de relations externes**

Dans cette partie, nous allons chercher à comprendre l'écosystème entrepreneurial, en cartographiant ses différents acteurs. Entreprendre dans une association peut générer des antagonismes qui peuvent venir de l'existence de logiques divergentes entre des acteurs économiques et des acteurs non économiques. Bien entendu, l'un des points communs entre ces deux logiques sont la production des biens et services. Par ailleurs, Ben-Ner et Van Hoomissen (1994) définissent les associations comme « *des coalitions d'individus qui s'associent afin de s'offrir et de fournir à d'autres des biens ou des services qui ne sont pas offerts de façon adéquate, ni par les organisations lucratives, ni par les organisations publiques* ». Selon eux, ce sont donc des parties prenantes externes (consommateurs, donateurs, financeurs) qui contrôlent et influencent l'organisation non lucrative.

Etant donné la complexité du projet associatif qui repose sur de nombreuses parties prenantes qui ont toutes des attentes différentes, les associations qui veulent favoriser la création d'entreprise doivent être transparentes et communiquer sur leurs stratégies de développement.

Dans cette partie, nous allons présenter les principaux acteurs et analyser leurs contributions dans le développement de l'entrepreneuriat. Sur cette base, nous allons présenter les apports des différents acteurs économiques, de l'enseignement, des politiques et de la société civile.

#### **5.2.4.1 Les principaux acteurs et leurs contributions dans l'entrepreneuriat**

Nous avons répertorié les différents acteurs, au travers de leur participation au fonctionnement des associations et/ou dans l'accompagnement pour la mise en œuvre de leur projet associatif. Ils apportent des soutiens financiers, techniques, organisationnels ou relationnels au développement de l'association. De plus, ces acteurs peuvent contribuer à la dynamique du projet associatif et d'autres projets entrepreneuriaux notamment les projets d'entreprise. Cependant, on note que ces projets peuvent faire apparaître des divergences d'intérêt entre acteurs. Ainsi, nous présentons l'environnement externe des porteurs de projet au travers :

- ✓ des acteurs du secteur privé lucratif ;
- ✓ des acteurs de l'enseignement et de l'accompagnement ;
- ✓ des acteurs politiques ;
- ✓ des acteurs du secteur associatif

##### 5.2.4.1.1 L'apport des acteurs du secteur privé lucratif

Dans les données recueillies, nous avons analysé les contributions des acteurs du secteur privé lucratif qui ont participé au développement des activités associatives et des projets d'entreprises. Lors de nos entretiens, nous avons cherché à comprendre les contributions des partenaires dans le développement des activités. Dans cette partie, nous analysons d'abord la contribution des acteurs du secteur privé lucratif dans les associations des répondants. Nous avons retenu les acteurs économiques principaux dans le tableau ci-dessous.

Tableau 52 : Les apports des acteurs du secteur privé lucratif aux différents projets

Répondant	Type de soutien	Verbatims
R1.CAS 3	Financier	Quand on a créé le premier évènement de l'association CAS 3, on avait la société TOTAL S.A comme financeur.
R2.CAS 4		Les financements privés dépendent de la qualité du projet et du montant de la demande... Par exemple dans le secteur de la culture notamment le festival, il est beaucoup plus facile de lever des fonds auprès des entreprises... En revanche, les compagnies de théâtre, l'obtention de financement est beaucoup plus compliquée, surtout quand il s'agit de gros montants, par exemple.
R3.CAS 6		Car l'association est importante pour l'organisation. Elle amène des ressources, des partenaires mécènes.
R4.CAS 7		Nous avons obtenu des financements avec le Crédit Agricole même si le monde sportif était contre le projet.
R1.CAS 3	Technique	C'est un organisme privé qui détient la licence de l'association CAS 3 et elle valorise le monde associatif.

Source : l'auteur

Ainsi, deux types de soutien sont développés :

- ✓ Soutien financier : il peut être sous la forme d'aides financières (mécénat, sponsors et dons) de la part des entreprises. Les entreprises utilisent souvent ce type de soutien pour faire de l'optimisation fiscale, c'est-à-dire payer moins d'impôts.
- ✓ Soutien technique : cela peut concerner une mise à disposition de personnels, de locaux ou de licence par exemple.

Nous retenons que les acteurs du secteur privé lucratif financent généralement les associations de la musique, du festival et du sport. La communication et l'événementiel dans les associations sont développés dans ce sens pour obtenir des financements auprès des entreprises privées.

#### 5.2.4.1.2 L'apport des acteurs de l'enseignement et de l'accompagnement

Au-delà des acteurs du secteur privé lucratif, nous avons des écoles, des universités ou encore des structures d'accompagnement qui exercent des missions d'enseignement, de conseil et de soutien qui doivent être prises en compte dans le nouveau modèle de développement des associations. Par ailleurs, la professionnalisation du secteur associatif est, de nos jours, un sujet important dans leur développement. Nous allons mettre en exergue la nature des contributions de ces structures de l'enseignement et de l'accompagnement au niveau des associations étudiées.

**Tableau 53 : Les apports des acteurs de l'enseignement et de l'accompagnement**

Répondants	Type de soutien	Verbatims
<b>R2.CAS 4</b>	Technique	Quand j'ai réalisé mon mémoire de fin d'étude en 2006-2007 pendant mon stage dans l'association, j'avais beaucoup travaillé sur le mécénat, un sujet qui m'avait beaucoup intéressé.
<b>R4.CAS 7</b>		Dans le cas de notre association, c'est le commissariat d'aménagement des Pyrénées dans les années 70-80 qui a valorisé notre association. De plus, une autre structure, le CESI m'avait aussi accompagné à la création de ma première association.
<b>R1.CAS 3</b>		Pour ce qui est de l'entreprise, l'accompagnement on l'a eu de ECA PEPITE (étudiant entrepreneur). On avait eu le DU (Diplôme Universitaire) pour entreprendre, c'est toujours intéressant.

<b>R3.CAS 6</b>	Relationnel	Car je suis membre, depuis des années, du club des entrepreneurs du Médoc, une structure qui accompagne des projets de développement du territoire.
-----------------	-------------	---

Source : l'auteur

Dans cette partie, nous soulignons que les soutiens des acteurs de l'enseignement et de l'accompagnement se matérialisent par des accompagnements en matière technique et relationnelle dans le cadre du développement des projets et des activités des associations. Nous les présentons de la manière suivante :

- ✓ Soutien technique : les acteurs spécialisés dans ce secteur mettent à disposition des associations ou des individus des connaissances et des outils relatifs à l'organisation des activités, à l'affectation des ressources à ces activités, à la gestion de l'information nécessaire à la réalisation des activités.
- ✓ Soutien relationnel : le soutien relationnel est une pratique d'aide à la création d'entreprise, basée sur une relation entre le porteur de projet et l'organisme accompagnateur ou encore l'établissement dans lequel il développe des réseaux de relations. Par le biais de ces derniers, le porteur de projet peut accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet d'entreprise.

#### 5.2.4.1.3 L'apport des acteurs politiques

Les collectivités territoriales et locales, l'Etat et les élus peuvent apporter leur soutien aux associations, en leur octroyant des subventions ou en leur délivrant des autorisations, des licences dans l'exercice de leur mission sociale. De plus, les acteurs publics ont la possibilité de participer à la gestion d'une association. Les organismes publics peuvent adhérer à des associations au même titre que les élus, à condition que les missions poursuivies soient d'ordre d'intérêt général.



Tableau 54 : Les apports des acteurs politiques

Répondant	Type de soutien	Verbatims
R2.CAS 5	Financier (subvention)	J'ai fait seulement une demande de financement public pour l'association et c'était très facile pour l'obtenir.
R3.CAS 6		C'est-à-dire que les aides publiques, les subventions, les sponsors ne représentaient que 5 % de notre budget.
R4.CAS 7		Les élus du territoire ont apporté un bon nombre de subventions européennes, régionales, départementales, locales.
R3.CAS 6	Logistique (site)	Ce site nous a vraiment coûté cher et l'association n'avait plus les moyens de payer la location. Du coup, le département de la Gironde est venu racheter le site pour en faire son domaine que notre association exploite actuellement pour le festival.
R4.CAS 7	Technique (montage projet)	On avait monté le projet associatif et puis, il a, à cette époque, été validé par l'Etat, à travers la structure DATAR qui nous a accompagné.

Source : l'auteur

En ce qui concernent les acteurs politiques, nous soulignons que leurs soutiens peuvent être diverses et multiples. Nous les présentons de la manière suivante :

- ✓ Soutien financier : il existe généralement des budgets qui sont alloués au secteur associatif. Les demandes de financements des associations sont retenues en fonction de l'intérêt du projet pour le territoire ou pour les acteurs politiques.
- ✓ Soutien logistique : ce type de soutien concerne la valorisation d'un site du territoire.

- ✓ Soutien technique : l'Etat a mis à la disposition de l'association des structures relatives à l'organisation et à l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation du projet associatif.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la création d'entreprise constitue un enjeu socio-économique et politique majeur dans le développement d'un pays. L'Etat encourage la création d'entreprise car elle est synonyme de réduction du chômage. Ainsi, les chômeurs peuvent retrouver de l'emploi grâce à leur sens de l'initiative et à leur esprit d'entreprendre. Dans les collectivités territoriales, la création d'entreprise est perçue comme un moyen de rééquilibrage du tissu économique local. Les destructions d'emploi et les délocalisations peuvent être compensées par la création d'entreprise dans certains secteurs d'activités dans les territoires. Cela explique en partie, le soutien des acteurs politiques à la création d'entreprise.

#### 5.2.4.1.4 Les acteurs du secteur associatif

Au-delà de la production de biens et services, les associations contribuent à la réduction des inégalités économiques et sociales, à la solidarité nationale et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain. Ces contributions peuvent évoluer en fonction des besoins identifiés dans les territoires où sont établies les associations. De plus, il est important de souligner que les structures associatives sont difficilement délocalisables et qu'elles dynamisent les territoires.

Le développement du tissu associatif est ainsi un enjeu socio-politique. Il est important d'identifier les attentes des acteurs, en ce qui concerne le développement du secteur associatif. Les institutions publiques ont souvent recours aux associations pour la mise en œuvre de leurs politiques publiques. L'Etat qui se désengage progressivement de certaines politiques sociales, s'appuie de manière importante sur des associations pour mettre en œuvre des décisions de politiques publiques. Un exemple de ceci est l'association des Restos du Cœur créée pour venir en aide aux personnes les plus démunies. Les entreprises classiques quant à elles, ont besoin des associations, en particulier dans le cadre de leur optimisation fiscale (sponsorisation,

parrainage, dons, etc.). Il est possible de souligner les attentes de la société au travers des répondants.

**Tableau 55 : Les apports des acteurs du secteur associatif**

<b>Répondant</b>	<b>apports</b>	<b>Verbatims</b>
<b>R1.CAS 3</b>	Education et esprit entrepreneurial	L'entrepreneuriat associatif peut permettre à des gens qui ont envie de goûter au monde de l'entreprise, mais qui n'ont pas envie tout de suite de se lancer dans le monde de l'entreprise, de tâter un petit peu à ça.
	Mécénat d'entreprise	Pour la société TOTAL, c'était tout bénéfice de financer l'association car c'était de la communication, ça leur permettait de voir s'il y avait des projets intéressants dans le coin, en plus c'était du mécénat, donc 3500€ qu'il retirait de la comptabilité.
<b>R2.CAS 4</b>	Insertion professionnelle	L'association m'a contacté pour me proposer de lancer mon entreprise car elle avait besoin d'une personne compétente mais qu'elle n'avait pas les moyens pour m'embaucher.
<b>R2.CAS 4</b>	Développement durable	De plus en plus d'entreprises donnent de l'argent aux associations pour développer leur RSE. Notre association travaille dans ce sens.
<b>R3.CAS 6</b>		Le département souhaite expérimenter sur ce lieu une ferme agricole biologique, un espace de coworking, des locaux de studio d'enregistrement, des espaces de stockage, etc. C'est donc développé par les collectivités. Mais c'est avant tout l'association CAS 6 qui a, malgré tout, valorisé le site par ses actions.

Source : l'auteur

Nous présentons ci-après les contributions des répondants.

- ✓ Education et esprit entrepreneurial : partager des expériences, faire du réseau et échanger sur des projets permettent de mieux se connaître, d'identifier ses compétences, voire d'en découvrir de nouvelles et de les développer (Surlémont et Kearney, 2009). Un groupe de personnes représente une force de propositions et d'actions. C'est un moyen de construire des connaissances et de découvrir des opportunités (Fayolle, 2012). Dans notre cas, nous observons que le répondant a pu développer des capacités entrepreneuriales utiles à son projet grâce à l'association.
  
- ✓ Mécénat d'entreprise : les entreprises cherchent de manière générale à minimiser les charges fiscales qui pèsent sur elles. Le mécénat d'entreprise s'inscrit dans cette logique de réduction d'impôt. En France, elle peut être pratiquée en finançant des associations auxquelles sont rattachés des régimes fiscaux spécifiques (mécénat, dons et legs). Les entreprises contributrices peuvent ainsi bénéficier des réductions d'impôts et d'autres avantages non financiers. Dans notre cas, l'entreprise a financé une partie des événements de l'association et pourra ainsi bénéficier d'une réduction d'impôts et de la visibilité.
  
- ✓ Insertion professionnelle : l'insertion professionnelle permet à un individu d'entrer sur le marché de l'emploi et de l'entrepreneuriat. Dans notre cas, l'association ayant pour mission l'organisation d'événements culturels et artistiques a proposé un partenariat de sous-traitance au répondant plutôt qu'embaucher en tant que personnel de la structure.
  
- ✓ Développement durable : le développement durable demande l'engagement dans une démarche de responsabilité sociale. Cette dernière repose sur trois piliers : le pilier de l'environnement, le pilier social et le pilier économique. Pour le premier pilier, les efforts de l'entreprise doivent être environnementaux (réduction des émissions à effet de serre, recyclage et recours à l'énergie renouvelable). Pour le deuxième pilier, l'entreprise doit répondre aux problématiques sociales, notamment l'emploi, la santé, le bien-être et le respect des droits de l'homme. Enfin, le troisième pilier consiste pour

l'entreprise à soutenir l'économie locale en investissant notamment sur le territoire. Dans notre cas, les deux associations contribuent à la RSE, en agissant pour le développement de leur territoire.

### **5.3 Section 3 : La légitimité entrepreneuriale conduisant à la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association**

Dans cette section, nous analysons les différents thèmes des quatre propositions de recherche qui sont susceptibles d'influencer la réussite de la création d'entreprise à partir d'une structure associative. Nous avons examiné les étapes du processus de la création d'entreprise. Nous avons mis en évidence le profil des répondants, la nature du projet, le comportement de l'association, ainsi que les réseaux de relations externes dans le développement de leur projet d'entreprise.

Nous présentons dans les sous-sections suivantes les différentes étapes du processus de création d'entreprise des répondants au travers des propositions de recherche (5.3.1), les principaux résultats de la recherche (5.3.2) et la démarche conceptuelle du modèle de *spin off* associatif (5.3.3).

#### **5.3.1 Le processus de création d'entreprise des porteurs de projet**

Nous avons réalisé notre travail de recherche sur les cas de création d'entreprise à partir d'une association. Nous avons d'abord réalisé des observations pour développer nos propositions de recherche.

##### ***5.3.1.1 La description des propositions de recherche guidant notre recherche***

L'objectif est de connaître les variables importantes qui permettent d'assurer la création d'entreprise à partir d'une association et ceci en particulier au travers des quatre propositions de recherche (P1, P2, P3 et P4).

### **Le profil du porteur de projet (P1)**

La première proposition aborde les caractéristiques des entrepreneurs de manière générale. Cette proposition a pour objectif de préciser le profil des individus et de montrer leur capacité à entreprendre. Le profil de l'entrepreneur est abordé de manière à identifier le parcours de formation, les types d'entrepreneurs, les motivations et le caractère entrepreneurial pouvant conduire un tel projet dans le contexte associatif.

### **La nature du projet (P2)**

Cette proposition concerne la nature des projets développés. Elle permet d'analyser les différentes stratégies adoptées par les répondants. Une attention particulière est mise sur le type de projet d'entreprise. Nous soulignons que les projets développés sont nécessairement en lien avec le métier ou avec une nouvelle opportunité d'affaires.

### **Le comportement de l'association (P3)**

Comme nous l'avons souligné dans la littérature, le développement de l'esprit entrepreneurial dépend de la volonté de l'organisation et/ou des moyens disponibles. Dans certains cas, nous avons souligné la contribution des associations dans le développement des projets d'entreprise. Nous avons noté que le comportement de l'association peut exercer une influence sur un projet d'entreprise.

### **L'environnement externe (P4)**

La littérature souligne l'importance du réseau relationnel externe dans la création d'entreprise. Nous retrouvons les concepts relationnels dans nos différentes études de cas. Il s'agit notamment du répondant R3.CAS 6 qui affirme en disant ceci : « *c'est mon métier d'intégrer les réseaux professionnels. Cette intégration fait partie de nos projets* ». Ainsi, le volet relationnel est très important.

### 5.3.1.2 Une description sommaire des trajectoires des répondants

Nous rappelons que l'objectif de cette recherche est de comprendre comment réussir la création d'entreprise à partir d'une association. Les propositions analysées doivent donc traiter de cette interrogation.

Nous pouvons le faire au travers de la trajectoire de chaque répondant.

#### **R1.CAS 3**

Pendant sa formation en licence de droit, le répondant R1 décide d'entreprendre pour répondre aux besoins des collectivités en matière de stratégie en mobilité. Il n'a aucune connaissance du monde des affaires. Pour cela, il se rapproche des structures compétentes comme la CCI et la Technopôle d'entreprises pour obtenir des informations sur la création d'entreprise. Il est ensuite orienté vers un incubateur étudiant dans lequel il va développer son idée. En même temps, il décide de se joindre à un groupe d'étudiants entrepreneurs pour partager des idées, des expériences et des projets. A partir de là, il va constituer une équipe de deux personnes et développe son projet d'entreprise. Quelques temps après son entrée à l'incubateur, le responsable lui conseille de lancer son activité. Son entreprise est créée alors que son projet n'était pas bien structuré, ni bien construit.

Après le lancement de son entreprise, il prend conscience, après une courte mission, qu'il n'a pas assez d'expériences, ni de compétences. Il décide ainsi de créer une nouvelle association CAS 3, en parallèle de son entreprise. Grâce à cette association, il parvient à développer de nouvelles compétences et à consolider ses réseaux de relations. Il obtient un diplôme universitaire pour entreprendre. Son entreprise change d'objet social et se spécialise dans le secteur de la mobilité avec notamment de nouvelles cibles dans le secteur privé. Aujourd'hui, il a définitivement quitté le monde associatif pour se consacrer entièrement à son entreprise.

**R2.CAS 4**

Le répondant R2 découvre sa vocation pour le mécénat d'entreprise pendant son stage de fin d'étude dans l'association CAS 4. Diplômé de master école de commerce, il va d'abord cumuler plusieurs années d'expériences professionnelles dans le domaine de conseil en association et en entreprise. Mais au bout d'un certain temps, il va décider de créer une association dont la mission est d'étudier des projets d'énergie en Afrique. Et pendant qu'il exerçait son projet de solidarité internationale, le répondant R2 est contacté par l'association CAS 4 où il avait auparavant réalisé son stage de fin d'étude de Master. Il était toujours resté en contact avec cette dernière qui, d'ailleurs, a suivi son aventure en Afrique. L'association a souhaité mettre en place un projet de développement durable mais n'avait pas les ressources nécessaires pour embaucher du personnel. Elle lui a proposé de créer son entreprise et de conclure avec elle un contrat de prestation. Il a accepté la proposition et a développé son activité pour répondre au besoin de l'association.

**R2.CAS 5**

Suite à son déménagement, le répondant R2 a continué à entreprendre à son propre compte. Il va chercher et intégrer une nouvelle association, le CAS 5. Il va développer sa clientèle et son réseau de relations. Puis, il a recruté un associé membre de cette association afin de développer son activité. Le responsable de l'association n'étant pas consulté décide de rompre ses partenariats avec son entreprise. Suite à cela, le répondant R2 perd son contrat de prestation avec l'association.



**R3.CAS 6 :**

Le répondant R3 est un passionné de la musique. Dès l'âge de 20 ans, il décide d'arrêter les études secondaires pour entreprendre et se lance dans un projet associatif lié à l'organisation de concerts avec un groupe d'amis. L'association a pour objet d'organiser un festival tous les ans. Avec le développement de l'association, il devient directeur.

Pour la transparence des activités de l'association CAS 6, que les élus lui avaient conseillée, le répondant R3 a décidé de séparer les activités lucratives et non lucratives en créant deux entreprises. Aujourd'hui, la pérennité de l'association est remise en cause en raison de la covid 19 mais celle de l'entreprise semble rassurante.

**R4.CAS 7 :**

Sans diplôme du supérieur, le répondant R4 a commencé sa carrière à travailler dans plusieurs régions de la France. Il a créé plusieurs associations et développé un important réseau de relations. Parmi les associations, l'association CAS 7 a été la plus significative dans son parcours professionnel. Cette association a pour but de faire flotter le drapeau olympique en France. Etant président, le répondant R4 a obtenu des financements publics pour réaliser ce grand projet. Compte tenu de son statut de chômeur, il a choisi de quitter la présidence de l'association pour créer son entreprise afin de devenir un prestataire de service. Son but est de créer son propre emploi. L'association est réorganisée avec à la tête un élu et la présence des politiques dans les instances de gouvernance. Son entreprise parvient à signer un contrat de prestations avec l'association pour la formation et l'organisation de l'événement. Après la première d'activité, les conflits d'intérêts apparaissent sur les prises de décisions et d'enrichissement personnel dans l'exécution du projet. Ces tensions occasionnent la faillite de son entreprise.

### **5.3.2 Les principaux résultats liés à la création d'entreprise à partir d'une association**

Nous souhaitons présenter les principaux résultats relatifs à l'analyse des données de l'entretien. Tout d'abord, nous avons constaté un intérêt de la part des répondants quant à la description de leur parcours entrepreneurial, sur le sujet de la création d'entreprise à partir d'une association. Pour les répondants, la création d'entreprise dépend en grande partie du profil de l'individu, de la nature du projet développé, du comportement de l'association vis-à-vis du porteur de projet et des réseaux de relations. L'analyse des données montre aussi que les répondants ont développé des compétences pour convaincre les parties prenantes de l'intérêt de leur projet d'entreprise.

#### ***5.3.2.1 L'identification des différents thèmes de la réussite de la création d'entreprise***

A partir de la méthode de Gioia, nous avons identifié pour chaque cas des thèmes qui sont susceptibles d'influencer significativement la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association.

Nous les présentons de la manière suivante :

Concernant R1.CAS 3 :

Concepts	Thèmes	Sous-thèmes
Individu	Diplôme	Licence droit universitaire
	Types d'entrepreneurs	Opportuniste, novice
	Attitudes, besoins et valeurs	Internalité, recherche de réseau et de formation, familles et proches
	Personnalité et esprit entrepreneurial	Partage, curiosité
Projet	Nature de l'entreprise (innovation, classique)	Conseils aux collectivités sur la mobilité, valorisation
Association	Association de fait	Projet entrepreneurial
	Participatif	Groupe d'étudiants entrepreneurs
	Ajustement mutuel	Promouvoir le partage, l'échange et l'apprentissage
	Partage	Développement de réseau et compétences
	Logique communautaire	Etudiants entrepreneurs
Environnement	Réseaux de relations externes	Association, Chambre de commerce et d'industrie, incubateur étudiant, école de commerce, Hélioparc

Source : l'auteur

Concernant R2.CAS 4 :

Concepts	Thèmes	Sous-thèmes
Individu	Diplôme	Master école de commerce
	Types d'entrepreneurs	Opportuniste, expériences (stages, salariés)
	Attitudes, besoins et valeurs	Relationnelle, aventure, sociales
	Personnalité et esprit entrepreneurial	diplomate, adaptation, commercial
Projet	Nature de l'entreprise (innovation, classique)	Conseil aux associations dans le développement durable, reproduction, contrat de prestation avec l'association
Association	Association déclarée	Projet Festival
	Directif	Bureau et conseil d'administration, Bénévoles et salariés
	Standardisation des processus	Organisation de festival tous les ans
	Proactivité	Intégration d'une nouvelle activité
	Logique mutualiste et réciprocité	Développer une synergie des activités
Environnement	Réseaux de relations externes	Associations, fondations, entreprises

Source : l'auteur

Concernant R2.CAS 5 :

Concepts	Thèmes	Sous-thèmes
Individu	Diplôme	Master école de commerce
	Types d'entrepreneurs	Opportuniste, expériences (stages, salariés)
	Attitudes, besoins et valeurs	Relationnelle, aventure, sociales
	Personnalité et esprit entrepreneurial	Diplomate, adaptation, commercial
Projet	Nature de l'entreprise (innovation, classique)	Conseil aux associations dans le développement durable, reproduction
Association	Association déclarée	Projet Festival
	Paternaliste	Bureau et conseil d'administration, Bénévoles et salariés, directeur
	Standardisation des processus	Organisation de festival tous les ans
	Proactivité	Promouvoir le développement durable
	Logique mutualiste et réciprocité	Développer une synergie des activités
Environnement	Réseaux de relations externes	Associations, fondations, entreprises

Source : l'auteur

Concernant R3.CAS 6 :

Concepts	Thèmes	Sous-thèmes
Individu	Diplôme	Sans diplôme universitaire
	Types d'entrepreneurs	Artisan, expériences (autodidacte, salariés)
	Attitudes, besoins et valeurs	Relationnelle, aventure, partage
	Personnalité et esprit entrepreneurial	Persévérant, autonome, passionné
Projet	Nature de l'entreprise (innovation, classique)	Prestations de services (événementiel, vente de spectacle et de disque), démarrage d'activité (sous-traitance des activités), contrat de prestation avec l'association
Association	Association déclarée	Projet Festival
	Paternaliste	Bureau et conseil d'administration, Bénévoles et salariés, directeur
	Standardisation des processus	Organisation de festival tous les ans
	Vision	Promouvoir le développement durable
	Logique mutualiste et réciprocité	Développer une synergie des activités
Environnement	Réseaux de relations externes	Associations, structure d'accompagnement, collectivités territoriales (département, mairies, région), Etat, entreprises

Source : l'auteur

Concernant R4.CAS 7 :

Concepts	Thèmes	Sous-thèmes
Individu	Diplôme	Sans diplôme universitaire
	Types d'entrepreneurs	Artisan, expériences (autodidacte, salariés)
	Attitudes, besoins et valeurs	Relationnelle, aventure, partage
	Personnalité et esprit entrepreneurial	Persévérant, autonome
Projet	Nature de l'entreprise (innovation, classique)	Prestations de services (événementiel, et formation), démarrage d'activité (sous-traitance des activités), contrat de prestation avec l'association
Association	Association déclarée	Projet sportif
	Directif	Bureau et conseil d'administration, Bénévoles, les élus
	Supervision directe	Organisation des jeux olympiques
	Vision	Promouvoir le développement des territoires locales
	Logique internationale	Développer des partenariats internationaux
Environnement	Réseaux de relations externes	Associations, structure d'accompagnement, collectivités territoriales (département, mairies, région), Etat, entreprises

Source : l'auteur

### 5.3.2.2 Les principaux résultats de la création d'entreprise à partir d'une association

Comme l'indique le tableau ci-dessous, nous avons réalisé une comparaison entre les études de cas.

Tableau 56 : Une comparaison entre les études de cas dans le processus de création d'entreprise

	Thèmes	R1.CAS3	R2.CAS4	R2.CAS5	R3.CAS6	R4.CAS7
P1	Diplôme	Licence	Master		Sans	Sans
	Types d'entrepreneurs	opportuniste	opportuniste		Artisan	Artisan
	Attitudes, besoins et valeurs	Internalité	Aventure		Passionné	Partage
	Personnalité et esprit entrepreneurial	Curiosité	Diplomate		Persévérant	Persévérant
P2	Nature de l'entreprise (innovation, classique)	Prestations de service	Prestations de service (contrat de prestation avec l'association)		Prestations de service (contrat de prestation avec l'association)	Prestations de service (contrat de prestation avec l'association)
P3	Type d'association	De fait (Projet entrepreneurial)	Déclarée (Projet festival)		Déclarée (Projet festival)	Déclarée (Projet sportif)
	Management	Participatif	Directif	Paternaliste	Paternaliste	Directif
	Ajustement mutuel, standardisation des processus, supervision directe	Ajustement mutuel	Standardisation des processus		Standardisation des processus	Supervision directe
	Comportement	Volonté	Volonté/Moyens	Moyens	Volonté/Moyens	Moyens
	Logique	Communautaire	Mutualiste et réciprocité		Communautaire	Internationale
P4	Réseaux de relations externes	Association, Chambre de commerce et d'industrie, incubateur étudiant, école de commerce	Associations, fondation, entreprises		Associations, structure d'accompagnement, collectivités territoriales (département, mairies, région), Etat, entreprises	Associations, structure d'accompagnement, collectivités territoriales (département, mairies, région), Etat, entreprises

Source : l'auteur



La comparaison entre les études de cas facilite l'identification des déterminants pouvant permettre d'assurer la réussite de la création d'entreprise. Ainsi, l'analyse des résultats va nous montrer que la recherche de la légitimité entrepreneuriale ne se limite pas seulement au profil de la personne, notamment en ce qui concerne la formation ou les expériences. Elle doit se traduire également avec plus de responsabilité dans le fonctionnement de l'association et dans la consolidation des réseaux de relations.

Pour affiner cette analyse, nous regroupons dans le tableau suivant le traitement et l'analyse des données de chaque répondant. Par ailleurs, nous soulignons l'importance du tableau qui met en lien la réussite ou l'échec de la création d'entreprise en fonction des quatre propositions de recherche.

**Tableau 57 : Principaux résultats entre les répondants en fonction des quatre dimensions de Gartner (1985) et des quatre propositions de recherche**

Cas étudiés	Entreprise	Individu	Projet	Association		Environnement externe
	Situation actuelle	Profil de l'individu (P1)	Nature de projet (P2)	Comportement de l'association (P3)		Réseau de relations (P4)
		<i>Caractère entrepreneurial</i>	<i>Maîtrise du projet</i>	<i>Management</i>	<i>Volonté</i>	<i>Consolidation</i>
<b>R1.CAS 3</b>	Echec	Opportuniste	Création-aventure	Participatif	Favorable	Moyenne
<b>R2.CAS 4</b>	Echec	Opportuniste	Création-reproduction	Directif	Favorable	Faible
<b>R2.CAS 5</b>	Echec	Opportuniste	Création-reproduction	Paternaliste	Défavorable	Faible
<b>R3.CAS 6</b>	Succès	Artisan	Création-imitation	Paternaliste	Favorable	Forte
<b>R4.CAS 7</b>	Echec	Artisan	Création-aventure	Directif	Défavorable	Moyenne

Légende :

*Echec* : entreprise n'existe plus ;

*Succès* : entreprise existe aujourd'hui (2023)

En somme, nous avons souligné que le R3.CAS 6 a été le seul à pouvoir assurer le développement de son entreprise au-delà des trois premières années de son lancement. Ainsi, nous faisons l'hypothèse que la réussite de son entreprise dépend étroitement de son approche artisanale, son management paternaliste et de la volonté de son association, ainsi que de la consolidation de son réseau de relations.

### **5.3.3 La prise en compte de la légitimité au sens de Suchman pour la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association**

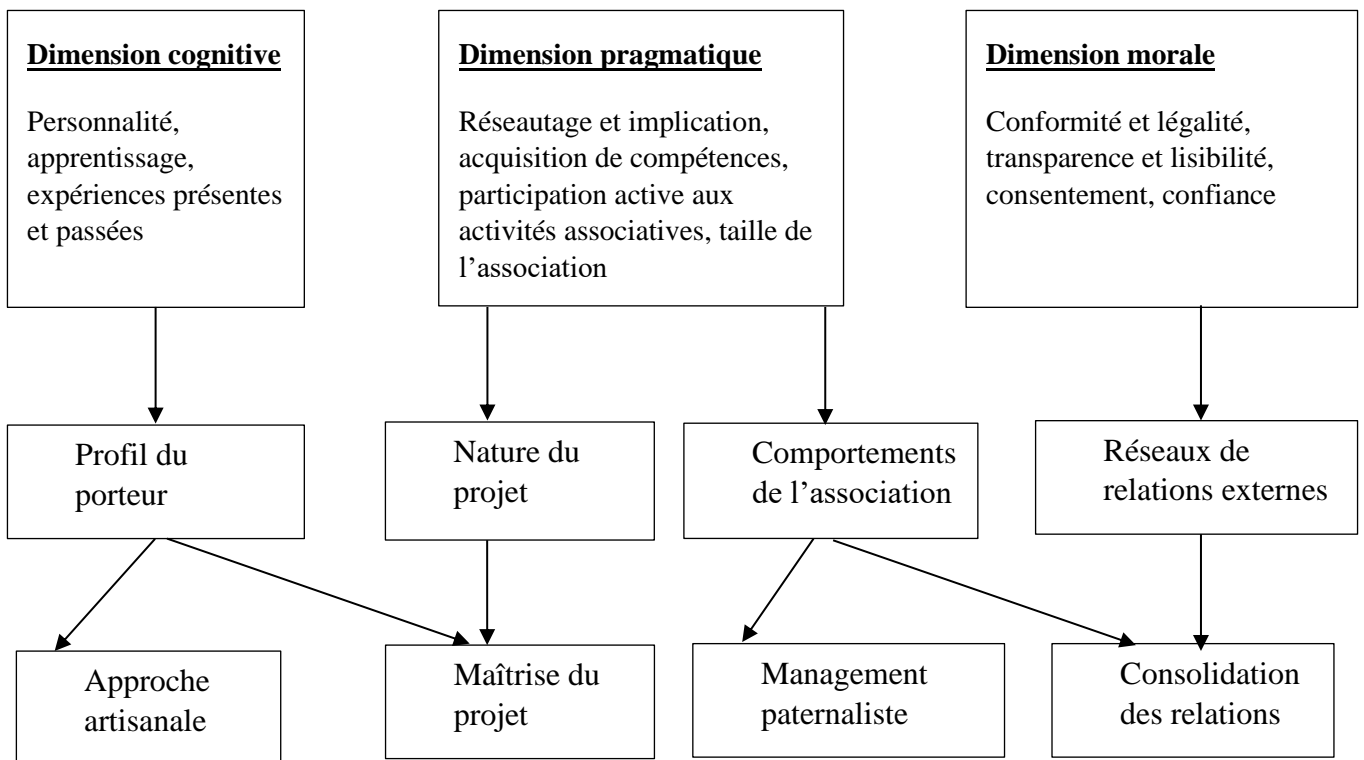
Comme dans la littérature, le modèle *spin off* associatif est défini suivant le développement d'une activité entrepreneuriale indépendante de l'activité d'une association. Nous pouvons ainsi étudier différents cas de création. La difficulté de la mise en œuvre de ce modèle réside dans le fait que la poursuite d'un tel projet génère souvent des conflits au sein de l'organisation existante et des parties prenantes, qui peuvent faire échouer la création d'entreprise. Cela explique l'importance de la prise en compte de la légitimité qui aide à la justification et à l'acceptation du projet d'entreprise.

#### ***5.3.3.1 L'apport de la légitimité de Suchman pour la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association***

Cette légitimité peut être introduite dans les quatre propositions qui guident notre travail de recherche.

La figure suivante met en évidence les trois dimensions de la légitimité de Suchman (dimension cognitive, dimension pragmatique et dimension morale) et les quatre propositions de recherche (profil du porteur, nature du projet, comportement de l'association et réseaux de relations externes). Elle opère ensuite une combinaison entre cette légitimité et nos propositions pour aboutir aux déterminants qui peuvent influencer la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association.

Figure 12 : Combinaison de la légitimité de Suchman (1995) et des quatre propositions de recherche



Source : l'auteur

Dans notre travail de recherche, la légitimité entrepreneuriale est essentielle pour comprendre la réussite de la création d'entreprise et se manifeste directement au niveau des trois dimensions de Suchman (1995). C'est cette figure qui va nous aider à analyser la vérification ou non de l'acquisition de la légitimité au sens de Suchman (1995).

✓ Dimension cognitive :

Dans cette dimension, nous soulignons que l'approche artisanale est un facteur qui permet à l'individu de créer une nouvelle activité à partir des moyens du bord et à la maintenir durablement. Cette approche est utilisée par des individus qui souhaitent créer des sources de revenu ou se réinsérer socialement. Elle conduit donc l'individu à s'engager dans un processus cognitif de recherche et de traitement d'informations pour pouvoir entreprendre une création d'entreprise. La relation entre le porteur et son projet se doit être cohérente pour assurer la survie de l'entreprise.

✓ Dimension pragmatique :

A cette dimension de la légitimité, l'entrepreneur doit développer des capacités et aptitudes pour obtenir des ressources matérielles et immatérielles nécessaires au projet d'entreprise et en particulier, la recherche de réseaux de relations. Cet engagement permet à l'individu d'avoir la maîtrise de son projet d'entreprise. Le management paternaliste apparaît aussi comme un atout pour animer des équipes, s'adapter aux besoins et développer son projet au sein de la structure associative.

✓ Dimension morale :

La confiance, la transparence et la lisibilité deviennent une nécessité pour consolider les relations auprès de l'association et des réseaux de relations externes. Il s'agit de mobiliser de nouvelles compétences nécessaires et d'animer son réseau de relations pour garantir le développement de l'entreprise, à la fois, dans la conformité et dans la légalité.

### ***5.3.3.2 Evaluation des trois dimensions de la légitimité de Suchman dans ce modèle entrepreneurial associatif***

Nous constatons que la légitimité entrepreneuriale n'est jamais totalement acquise. Les difficultés liées à l'application de la légitimité tiennent compte de la pluralité des actions à mener et de l'identification de leurs impacts. Les répondants n'ont pas le même niveau de formation, d'expériences, de compétences, de stratégie ou encore de relations. Il convient de s'interroger sur les principales variables qui ont permis d'aboutir à la création d'entreprise. Cette réussite de création d'entreprise peut être liée à l'acquisition de la légitimité entrepreneuriale.

**Tableau 58 : Vérifications des dimensions de la légitimité de Suchman (1995) en utilisant la méthode de Martin et Eisenhardt (2010)**

Cas étudiés	Légitimité				Propositions			
	Dimensions	Vérification			P1	P2	P3	P4
		T	P	N				
R1.CAS 3	Cognitive			X	Formation, novice	Projet mal défini		
	Pragmatique		X		Apprentissage faible		Influence moyenne	Densité faible
	Morale	X					Favorable	Acceptable
R2.CAS 4	Cognitive	X			Formation, expériences entrepreneuriales	Projet précis		
	Pragmatique		X		Apprentissage fort		Influence moyenne	Densité faible
	Morale	X					Favorable	Acceptable
R2.CAS 5	Cognitive	X			Formation, expériences entrepreneuriales	Projet précis		
	Pragmatique		X		Apprentissage fort		Influence moyenne	Densité faible
	Morale		X				Défavorable	Acceptable
R3.CAS 6	Cognitive	X			Expériences salariales et entrepreneuriales	Projet précis		
	Pragmatique	X			Apprentissage fort		Influence forte	Densité élevée
	Morale	X					Favorable	Acceptable

R4.CAS 7	Cognitive	X			Expériences entrepreneuriales	Projet précis		
	Pragmatique		X		Apprentissage fort		Influence faible	Densité moyenne
	Morale		X				Défavorable	Acceptable

Légende :

T : totalement vérifiée

P : Partiellement vérifiée

N : non vérifiée

Dans ce travail, nous avons pu mettre en perspective le cadre théorique de la légitimité de Suchman (1995). Les dimensions de cette légitimité ont été mises en avant, ce qui nous permet de mesurer son impact pour chaque cas étudié.

**La dimension cognitive** : Elle tient compte d'un projet bien réfléchi et des compétences importantes du métier. Tous les répondants sont unanimes en disant que les expériences et les compétences sont essentielles pour développer une entreprise. En effet, le répondant R1.CAS 3 a souligné que son entreprise a été créée alors que le projet n'était pas encore bien structuré. Il souligne que la structure d'accompagnement s'est trompée dans l'évaluation de son projet.

**La dimension pragmatique** : elle a été mise en avant par les répondants pour se lancer dans l'entrepreneuriat. Elle repose sur la technicité, l'engagement du porteur de projet et la densité de son réseau de relations.

**La dimension morale** : elle tient compte de l'acceptabilité du projet, et donc de l'offre de prestation. Ainsi, cette dimension apparaît fondamentale. Nous allons illustrer son importance au travers du CAS 5, CAS 6 et CAS 7.

- ✓ En ce qui concerne le CAS 5 : le répondant R2.CAS 5 a continué à entreprendre en intégrant une nouvelle association. Mais, son entreprise va rencontrer des difficultés lorsqu'il décide de prendre comme associé un membre de cette association. Le responsable de l'association CAS 5 n'étant pas consulté, décide de rompre le contrat

qui lie son entreprise. Ceci souligne le fait que l'entreprise du répondant R2.CAS 5 ne s'est pas développée.

- ✓ En ce qui concerne CAS 6 : Conscient que l'activité lucrative devient plus importante dans le budget de l'association, ce qui peut entraîner la baisse des financements publics, le répondant R3.CAS 6 va décider de séparer les activités lucratives et les activités non lucratives en créant une nouvelle entreprise. Ce travail accompli va lui permettre de gagner la confiance des élus et des collectivités dans le développement de ses nombreux projets.
  
- ✓ En ce qui concerne CAS 7 : le répondant R4.CAS 7 a fondé une association dans laquelle il est président pour développer un projet olympique d'envergure internationale. Après avoir obtenu une importante aide financière et technique de l'Etat et des collectivités, il va décider de quitter les fonctions de président de l'association pour devenir prestataire service. Les élus vont occuper les postes de responsabilité de cette association. Ils vont de ce fait signer des contrats de prestation avec son entreprise. Mais suite à des conflits d'intérêts, l'entreprise créée par le répondant R4.CAS 7 va faire faillite.

Nous constatons à partir de cette évaluation un lien positif entre l'acquisition de la légitimité entrepreneuriale au sens de Suchman (1995) et la réussite de la création d'entreprise. Plus le porteur de projet développe une légitimité entrepreneuriale forte, plus le succès de son entreprise apparaît important. Ceci est particulièrement vérifié pour le CAS 6.

Nous présentons, dans le tableau ci-dessous, la synthèse de cette évaluation de la légitimité.

Tableau 59 : Synthèse de l'évaluation de la légitimité entrepreneuriale

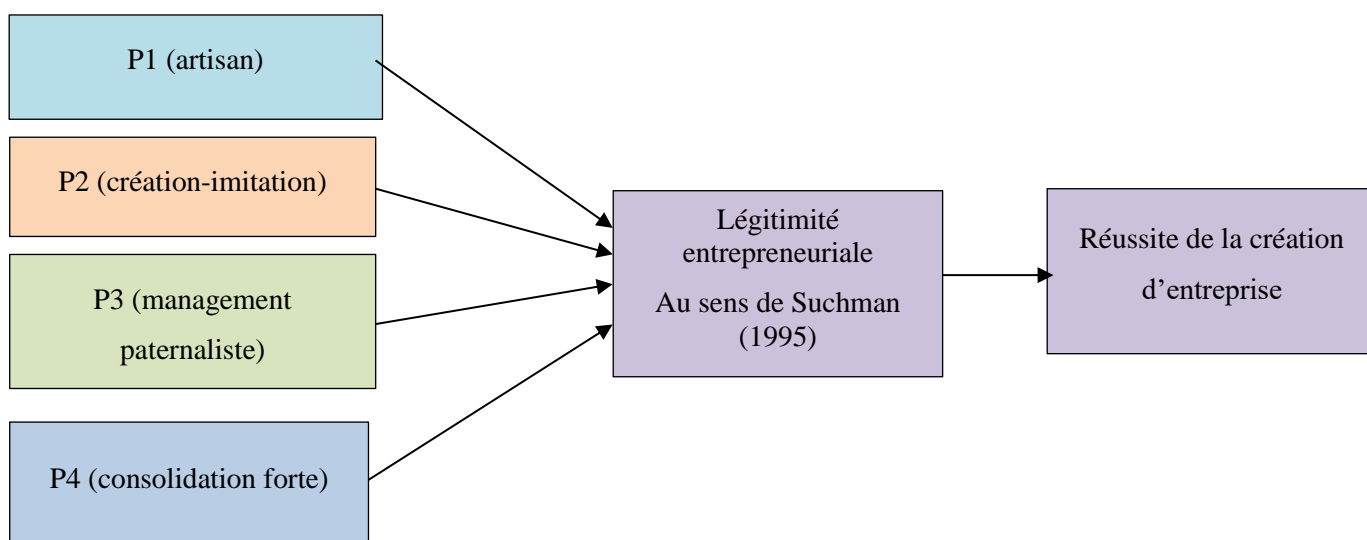
CAS	Dimensions de la légitimité de Suchman		
	Cognitive	Pragmatique	Morale
CAS 3	Non vérifiée	Partiellement vérifiée	Totalement vérifiée
CAS 4	Totalement vérifiée	Partiellement vérifiée	Totalement vérifiée
CAS 5	Totalement vérifiée	Partiellement vérifiée	Partiellement vérifiée
CAS 6	Totalement vérifiée	Totalement vérifiée	Totalement vérifiée
CAS 7	Totalement vérifiée	Partiellement vérifiée	Partiellement vérifiée

Source : l'auteur

**Conclusion** : l'entreprise du répondant R3.CAS 6 est la seule à survivre et à réaliser de nos jours, en septembre 2023, des prestations de service. Ceci nous amène à souligner que le projet du répondant R3.CAS 6 a acquis la légitimité entrepreneuriale qui permet d'assurer la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association.

Ainsi, notre modèle de recherche peut être précisé, en ajoutant les déterminants qui sont apparus dans notre analyse, et ceci au travers des quatre propositions de recherche.

Figure 13 : Acquisition de la légitimité pour la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association





Les quatre déterminants sont apparus importants pour acquérir une légitimité entrepreneuriale nécessaire à la réussite de la création d'entreprise :

- ✓ L'entrepreneur artisan ;
- ✓ Un projet de création-imitation ;
- ✓ Une approche de management paternaliste et de la volonté de l'association ;
- ✓ Une consolidation forte du réseau de relations (animation du réseau).

Ainsi, ces quatre déterminants participent à définir la légitimité entrepreneuriale, et de ce fait la réussite de la création d'entreprise (comme le montre le CAS 6).

#### 5.4 Synthèse du chapitre 5

C'est en mettant en évidence les quatre propositions de recherche sur le terrain que nous sommes parvenus à ces résultats. Nous remarquons que dans le contexte associatif, la réussite de la création d'entreprise repose principalement sur l'approche artisanale, sur la maîtrise du projet, sur le management paternaliste et sur la consolidation des réseaux de relations. Les cas étudiés nous montrent que la légitimité a été recherchée auprès de ces parties prenantes, tant en interne qu'en externe, en développant des stratégies qui prennent en compte les dimensions de la légitimité de Suchman (1995). Dans certains cas, les parties prenantes internes ont été sollicitées, soit pour participer directement au projet ou soit pour obtenir des ressources. Ces ressources sont réparties en deux catégories. Premièrement, nous avons les ressources intangibles qui correspondent au contrat de prestation, des mises en relation. Deuxièmement, nous avons les ressources tangibles qui concernent l'utilisation du local de l'association ou encore de son matériel ou de son personnel. Les parties prenantes externes ont été sollicitées essentiellement pour accompagner les projets de création. Cela se traduit par la mise à disposition de ressources financières, de moyens matériels, des conseils et des partenariats.



<b>INTRODUCTION</b>		
<b>LES ENJEUX ET MODALITES DE LA CREATION D'ENTREPRISES A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>PARTIE I : ENTREPRENEURIAT, ESPRIT ENTREPRENEURIAL ET RENOUVEAU DU SECTEUR ASSOCIATIF</b>		
<b>Chapitre 1</b>	<b>Chapitre 2</b>	<b>Chapitre 3</b>
Evolution du champ de l'entrepreneuriat : de l'approche classique à l'approche processuelle du phénomène	Le champ de l'entrepreneuriat social : expansion d'une nouvelle pensée économique et sociale	Le recours à la légitimité comme cadre théorique et conceptuel de la recherche
<b>PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>Chapitre 4</b>	<b>Chapitre 5</b>	<b>Chapitre 6</b>
Positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de la recherche	Présentation et interprétation des résultats	Discussion générale : stratégie et implication auprès différentes parties prenantes
<b>CONCLUSION GENERALE</b>		



## **6 CHAPITRE 6 : DISCUSSION GENERALE : LA CREATION D'ENTREPRISE DEPEND DE LA LEGITIMITE ENTREPRENEURIALE**

Nous avons réalisé notre recherche sur les déterminants de réussite de la création d'entreprise à partir d'une association. Nous avons d'abord mené une étude d'observation qui nous a permis de répertorier des concepts favorisant cette réussite de la création d'entreprise. Nous avons étudié ces concepts lors de l'analyse de la littérature. A partir des premiers résultats, nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec des individus ayant créé ou développé des projets d'entreprise à partir d'une association. Nous avons ainsi pu mettre à jour les pratiques et les évolutions des perceptions des individus dans le cadre du développement de l'entrepreneuriat.

Nous souhaitons à présent discuter les résultats précédents afin de proposer une nouvelle lecture sur le processus de création d'entreprise à partir d'une association. Ce chapitre a donc pour objet de combiner les apports pratiques et théoriques du phénomène entrepreneurial associatif. Il va porter principalement sur la discussion générale des cinq propositions énoncées dans l'introduction.

P0 : La réussite de la création d'entreprise dans le milieu associatif dépend de la légitimité entrepreneuriale.

P1 : La légitimité est fonction du profil du porteur de projet.

P2 : La légitimité dépend de la nature du projet.

P3 : La légitimité dépend du comportement de l'association par rapport au projet de création d'entreprise.

P4 : La légitimité dépend de la capacité du porteur de projet à entretenir des relations avec son environnement.

La section 1 va analyser les différentes variables de la légitimité qui permettent d'assurer la création d'entreprise à partir d'une association. Ce qui permettra de mettre en exergue qu'avoir une certaine forme de légitimité entrepreneuriale permet la réussite de la création d'entreprise.

La section 2 va porter sur les principales recommandations pour entreprendre dans le secteur associatif.

## **6.1 Section 1 : L'analyse des déterminants de la légitimité dans nos différents cas d'étude.**

Nous présentons au sein de cette section, la légitimité en fonction du caractère entreprenant du porteur de projet (6.1.1), puis la légitimité en fonction de la maîtrise du projet (6.1.2), ensuite la légitimité en fonction du management et de la volonté de l'association (6.1.3) et enfin la légitimité en fonction de la consolidation des réseaux de relations (6.1.4). Enfin, nous mettrons en avant le lien pouvant exister entre la légitimité entrepreneuriale et la réussite de la création d'entreprise (6.1.5).

### **6.1.1 Le caractère entreprenant du porteur de projet**

Comme nous le montrent les données recueillies, les répondants ont présenté des caractéristiques similaires aux types d'entrepreneurs proposés par les auteurs comme Lorrain et Dussault (1988). Il s'agit de deux profils d'entrepreneurs : l'entrepreneur artisanal et l'entrepreneur opportuniste.

#### ***6.1.1.1 Une qualité de nature artisanale***

Nous constatons que R3.CAS 6 et R4.CAS 7 ont peu ou très peu suivi de formation scolaire mais possédaient au moins une expérience très riche du métier avant la création de leur entreprise. Nous avons souligné que leur expérience du métier a été un des facteurs de succès dans leur processus entrepreneurial. Comme le souligne la littérature (Fayolle, 2017), l'expérience du métier est un atout pour la création d'entreprise et permet d'obtenir plus facilement la confiance des parties prenantes, puisqu'elles considèrent que l'entrepreneur a déjà fait ses preuves pour ce type d'activité. Par ailleurs, Letowski (2018), dans son analyse du

phénomène de la création d'entreprise, a montré que des salariés ou dirigeants créent des entreprises qui sont souvent en relation étroite avec leur métier.

### **6.1.1.2 Une qualité de nature opportuniste**

Nous avons souligné que les répondants R1.CAS 3 et R2.CAS 4 pouvaient, avec leur diplôme, avoir des postes de responsabilité importants en tant que salarié. Mais ils ont choisi de devenir entrepreneur. La première chose qui ressort quand on évoque ce type d'entrepreneurs, c'est la capacité de ces individus à identifier et à exploiter un projet d'entreprise. Comme le souligne Bruyat (1993), avec une même idée, des entrepreneurs sont capables de construire des projets présentant des valeurs potentielles et des risques différents. Ainsi, en accordant une place importante au développement de l'entreprise, ce type d'entrepreneurs peut s'attacher particulièrement à une utilisation importante de ressources et à une prise de risques considérable. L'anticipation et la flexibilité constituent des qualités importantes que ce type d'entrepreneurs doit développer.

## **6.1.2 La maîtrise du projet d'entreprise**

Cette partie montre que la diversité de création d'entreprise vient du profil des entrepreneurs, de la nature des projets et de l'environnement dans lequel les projets sont développés. Cette diversité des créations nous permet d'analyser différents types d'entreprise. Comme souligné dans la littérature, l'acte de création est caractérisé par une variété de trajectoire. Dans ces conditions, nous allons mettre en exergue les types de projet analysés dans la littérature et qui correspondent à ceux développés par nos répondants.

### **6.1.2.1 La création reproduction**

Ce type de projet d'entreprise correspond au métier d'un individu qui décide de quitter le monde salarial pour s'engager dans le domaine de l'entrepreneuriat. Le processus de création peut être rapide, car le porteur de projet possède les compétences et les relations utiles à son projet.



### **6.1.2.2 La création imitation**

Dans ce cas, le porteur de projet développe une entreprise en utilisant une formule déjà existante. Mais, il ne possède pas de l'ensemble des ressources et des compétences nécessaires. Pour cela, la capacité d'apprentissage et la persévérance constituent des qualités importantes à développer. Ce qui va permettre d'acquérir les techniques et compétences du métier dans un délai raisonnable.

### **6.1.2.3 La création aventure**

Dans cette partie, le projet d'entreprise se construit et se reconstruit en même temps que le porteur de projet doit faire évoluer ses compétences et ses ressources. La relation entre l'individu et le projet est en permanence dans des situation de déséquilibre et d'incohérence qu'il faut redresser. L'engagement total du porteur de projet permet de faire adhérer au projet des partenaires importants.

## **6.1.3 Le management et la volonté de l'association, un atout dans le développement de l'entrepreneuriat**

Nous soulignons l'importance de répertorier et d'analyser les caractéristiques et les attentes de l'association dans laquelle un projet de création doit être mené. Le but est de donner des repères à l'entrepreneur potentiel afin que celui-ci arrive à mieux anticiper chaque situation à laquelle il pourrait être confronté.

### **6.1.3.1 Le management dans le développement des organisations**

En s'inspirant des travaux de Cunningham et Lischeron (1991), nous pouvons présenter le porteur de projet comme étant à l'origine d'innovation, un organisateur et un *leader* dès lors qu'il décide de se lancer dans un projet d'entreprise. Dans notre cas, nous allons présenter les

postures que les répondants ont adoptées au cours de leur processus entrepreneurial dans le contexte associatif.

#### 6.1.3.1.1 Le comportement d'innovateur

Les répondants R1.CAS 3 et R3.CAS 6 soulignent qu'un projet innovant ouvre la voie à des relations avec de nombreux acteurs clés de l'environnement : des experts, des utilisateurs, des clients potentiels, des fournisseurs ou des personnels de l'administration, par exemple. Comme le souligne la littérature, les innovations peuvent être prédéterminées et planifiées ou au contraire émerger chemin faisant en saisissant des opportunités. Dans le cadre de notre étude, on se rend compte que l'innovation n'est pas forcément une innovation de rupture. Elle peut être envisagée comme une simple manière de modifier l'offre existante afin d'apporter une différenciation même légère (Fayolle, 2017). Ainsi, nous constatons que les comportements d'innovateur de ces répondants ont joué un rôle important dans la conduite de leur projet d'entreprise.

#### 6.1.3.1.2 Le comportement de manager

La littérature souligne l'importance du management dans le domaine de l'entrepreneuriat (Cunningham et Lischeron, 1991). De plus, Bygrave (1989) et Collins et Moore (1964) ont considéré que les entrepreneurs doivent apprendre à gérer leur projet afin que celui-ci puisse évoluer et se transformer en une nouvelle entreprise capable de se développer efficacement dans son environnement.

Les répondants R1.CAS 3, R3.CAS 6 et R4.CAS 7 ont considéré que le comportement entrepreneurial relève d'une approche particulière de management. Ils soulignent que pour appréhender des opportunités et gérer des ressources, l'entrepreneur doit avoir des compétences en matière de gestion et, plus globalement, avoir des compétences managériales. Ils ont tous occupé des postes de grande responsabilité dans leur structure associative respective. Le comportement managérial du répondant R3.CAS 6 a joué un rôle important dans la réussite de son projet d'entreprise.

#### 6.1.3.1.3 Le comportement d'un *leadership*

Comme évoqué dans la littérature, les qualités techniques de l'entrepreneur ne suffisent pas à expliquer l'art de convaincre et de faire adhérer les parties prenantes au projet. Pour cela, certains auteurs comme Cunningham et Lischeron (1991) avancent que l'entrepreneur doit être avant tout un *leader* qui sait motiver, diriger et conduire un projet d'entreprise jusqu'à son terme. En analysant les données recueillies, il nous a donc été possible de montrer les attitudes de *leadership* que les répondants ont développées et qui ont influencé les parties prenantes afin d'adhérer au projet d'entreprise.

#### 6.1.3.2 *La volonté de l'association dans le développement de l'entrepreneuriat*

Faisant partie de l'économie sociale et solidaire, les associations sont des structures qui s'identifient au travers de leurs différentes dimensions d'utilité (sociale, sociétale et environnementale) et au travers de la nature de leurs activités à but non lucratif. Le fonctionnement de la structure doit correspondre à son modèle social et économique. La nature de la mission développée par la structure incarne en partie la volonté des responsables de conduire le projet associatif au service de l'intérêt général ou de la communauté. Cela permet ainsi à toute autre partie prenante qu'elle soit une personne physique ou une personne morale de collaborer avec elle dans cette dynamique d'utilité sociale. Dans notre cas, l'analyse de données montre que les associations respectives des répondants développent des projets qui correspondent à leurs aspirations.

##### 6.1.3.2.1 Valorisation du modèle entrepreneurial associatif

Depuis la loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS), la culture entrepreneuriale intéresse au plus haut point les organisations à but non lucratif et plus particulièrement les associations. Ces dernières sont, avec le contexte de crise, confrontées à la baisse du financement, à l'augmentation de leurs missions et doivent s'adapter continuellement pour répondre aux besoins nouveaux. Dans ces conditions, il est impératif de retrouver un nouveau modèle économique et social viable et soutenable qui permet d'assurer la survie des

organisations du secteur associatif. C'est la raison pour laquelle le modèle entrepreneurial associatif peut être une des solutions au développement des structures associatives.

#### 6.1.3.2.2 L'importance des fonctions de l'individu dans la structure associative

Les résultats de l'analyse des données montrent que les fonctions occupées par les répondants au sein de leur structure respective s'avèrent déterminant dans le processus de création de leur entreprise. D'autant plus que nous avons observé dans la littérature que pour créer une entreprise, les individus doivent développer des qualités de dirigeant, comme la persévérance, le *leadership*, l'autonomie afin de développer la confiance auprès des parties prenantes (Letowski, 2018). Le répondant R6 incarne cette confiance auprès de son association.

### 6.1.4 La consolidation des réseaux de relations externes dans l'entrepreneuriat

La littérature souligne que l'environnement dans lequel le projet d'entreprise évolue constitue une dimension importante et place le porteur de projet dans la posture d'un acteur stratégique. Celui-ci, pour parvenir à ses fins, doit s'adapter en fonction des besoins de son environnement, en utilisant les moyens adaptés. Cet individu va déployer des actions auprès des parties prenantes pour assurer la réussite de son projet. Dans ce contexte, la mobilisation des ressources internes (ses connaissances, son expérience) et des ressources externes (son réseau de relations) sont fondamentales pour répondre aux attentes des parties prenantes en lien avec le projet de création d'entreprise.

Par ailleurs, connaître les intérêts spécifiques de chacune des parties prenantes peut permettre d'identifier les actions nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise.

#### 6.1.4.1 *Le rapport avec les collectivités locales*

Nous allons illustrer cette partie à travers les expériences de deux répondants (R3.CAS 6 et R4.CAS 7), l'un qui a réussi et l'autre qui a échoué à collaborer avec les collectivités. Dans le

cas de la réussite, le répondant a noué une collaboration avec la collectivité pour valoriser un domaine sur le territoire. Ce partenariat a été bénéfique pour les deux parties : une mise à disposition gratuite du domaine au profit du répondant dans le cadre de ses activités entrepreneuriales, et une valorisation du site pour la collectivité dont l'objectif était de créer et de développer des projets. Dans le cas de l'échec, la collaboration reposait sur l'organisation d'une manifestation sportive. Au sein de l'organisation, et malgré la progression du dossier, un rapport de force s'est instauré entre le répondant R4.CAS 7 qui souhaitait rester maître du projet, et les élus de la collectivité qui finançaient la manifestation et considéraient que « *c'est celui qui paye qui décide* ». Cette divergence d'objectifs a provoqué des tensions et a entraîné l'échec du projet, tant pour l'entrepreneur qui n'a pas pu commercialiser son projet d'entreprise que pour la collectivité qui n'a pas valorisé l'image touristique de son territoire.

On remarque que c'est souvent au moment du lancement d'un projet qu'apparaît des désaccords (Fayolle, 2017). De plus, les collectivités ne fonctionnent pas pour un individu ou un groupe d'individus, mais par rapport à des objectifs précis. Ceci signifie que l'entrepreneur doit connaître les attentes et les buts de la collectivité afin de trouver des compromis et apporter des réponses adéquates.

#### **6.1.4.2 Le rapport avec les structures d'accompagnement**

La plupart des répondants reconnaissent l'importance des professionnels de l'accompagnement à la création d'entreprise. Cependant, comme l'indique Fayolle (2017), il n'existe pas une seule méthode d'accompagnement, ni de pratiques universelles partagées pour créer ou développer une entreprise. Bien entendu, chaque projet d'entreprise est spécifique et les dispositifs d'accompagnement doivent être adaptés. Par ailleurs, de nombreuses études montrent que l'accompagnement est un vecteur de succès, et qu'il permet à l'entrepreneur d'accéder à des informations utiles et plus particulièrement à des acteurs locaux ou nationaux qui peuvent apporter leur soutien, quel qu'il soit, au développement du projet d'entreprise (Bruyat, 1993). Dans notre cas, nous pouvons mettre en évidence les contributions que les répondants ont obtenues auprès des structures d'accompagnement.

Nous remarquons que les structures d'accompagnement contribuent fortement au développement des projets entrepreneuriaux. Elles mettent à la disposition des porteurs de projets des moyens et des ressources leur permettant de se construire et de construire leur projet d'entreprise.

#### **6.1.4.3 *Le rapport avec l'Etat et les collectivités territoriales***

Dans cette partie, nous allons présenter les professionnels du secteur public attachés au développement du phénomène entrepreneurial. En effet, deux pôles de l'administration ont des missions de sensibilisation, d'information et d'accompagnement à la création. Le premier est l'administration centrale qui promeut l'entrepreneuriat, à travers notamment des mesures incitatives à la création d'entreprise. Le deuxième concerne les services déconcentrés (conseils régionaux, conseils généraux) qui voient dans la création d'entreprise un atout pour compenser les délocalisations d'activité et les pertes d'emplois. A ce niveau, les enjeux économiques et sociaux de la création d'entreprise apparaissent essentiels. On souligne d'ailleurs que les politiques utilisent souvent la création d'entreprise comme une solution pour limiter le chômage et favoriser la hausse de l'activité sur les territoires. Pour faire face à ces enjeux, de nombreux organismes spécialisés (pôle emploi, Conseil régional ou départemental, l'association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées, l'Agence France Entrepreneur, l'Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat) sont créés pour travailler dans le domaine de l'accompagnement et du développement de la création d'entreprise.

A cet effet, l'individu qui décide de lancer un projet d'entreprise et qui souhaite bénéficier du soutien de l'Etat ou des services déconcentrés, doit bien comprendre les règles de fonctionnement des administrations publiques. Cela implique une recherche d'informations sur les besoins de ces acteurs politiques et administratifs. Cette recherche d'informations constitue une étape indispensable dans la construction de la stratégie d'influence d'un entrepreneur.

### 6.1.5 Synthèse des résultats dans le modèle de création d'entreprise à partir d'une association

Notre travail de recherche nous a permis de concevoir un modèle *spin off* associatif, dont la mise en œuvre dépendra essentiellement de la stratégie choisie par l'association et du porteur de projet.

Le modèle de *spin off* associatif représente un outil qui peut être utilisé dans le cadre d'un processus de création. Le système porteur de projet, association et parties prenantes externes apparaît dès lors qu'il y a un projet d'entreprise. Dans notre travail, nous avons identifié des variables dans chaque proposition de recherche qui sont nécessaires pour obtenir la légitimité, à savoir :

- ✓ La proposition 1 : les variables liées à des caractéristiques individuelles (formation, compétences et spécialisation, expériences, personnalité).
- ✓ La proposition 2 : les variables liées à la nature du projet (création imitation, reproduction, innovation-valorisation, innovation-aventure).
- ✓ La proposition 3 : les variables liées au comportement de l'association (mise à disposition de locaux ou de moyens, proposition de contrat de prestation ou encore mise en relation)
- ✓ La proposition 4 : les variables liées à l'animation du réseau de relations (recherche et entretien du réseau de relations,).

Le tableau ci-dessous présente les déterminants les plus significatifs pour la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association.

Tableau 60 : Les déterminants les plus significatifs dans la création d'entreprise

Résultats	Approche artisanale	Maitrise du projet	Management paternaliste	Consolidation
<b>Propositions de recherche</b>				
<b>Profil</b>	x	x		
<b>Nature du projet</b>		x		
<b>Comportement de l'association</b>			x	x
<b>Réseau de relations externes</b>				x

Source : l'auteur

Ce tableau nous montre que la réussite de la création dépend de l'acquisition de la légitimité entrepreneurial au travers des éléments suivants :

- ✓ **Profil de l'individu** : avoir une approche artisanale et maîtriser le projet ;
- ✓ **Nature du projet** : proposer un projet complémentaire à l'activité de l'association ;
- ✓ **Comportement de l'association** : développer un management paternaliste et avoir une relation forte avec l'association ;
- ✓ **Réseau de relations externes** : savoir animer son réseau de relations.

## 6.2 Section 2 : Les recommandations sur la création d'entreprise à partir d'associations

Notre travail de recherche a pour but de mettre en avant des comportements entrepreneuriaux développés dans les structures associatives. Nous avons identifié différents cas de création d'entreprise pouvant permettre de concevoir un modèle entrepreneurial dans le secteur



associatif. Nos différents répondants ont souligné l'intérêt de rapprocher le monde associatif de celui de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous tentons de répondre à la question suivante : quels sont les déterminants susceptibles de favoriser la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association ?

Pour répondre à cette question, nos préconisations seraient de favoriser le développement de la dimension de l'individu (6.2.1), de l'entrepreneuriat dans les associations (6.2.2) et d'inciter les acteurs publics à participer à la dynamique entrepreneuriale dans les territoires (6.2.3).

### **6.2.1 Le développement de la dimension de l'individu**

Nous mettons ici en évidence l'importance des trajectoires professionnelles des individus avant la création de leur entreprise.

#### ***6.2.1.1 La professionnalisation de l'individu avant la création d'entreprise***

De nombreuses études (Bowen et Hisrich, 1986; Saglio, 1991) ont montré que la trajectoire professionnelle peut influencer le comportement des individus pour entreprendre la création d'entreprise (Diamane et Salah, 2016). Dans notre cas, nous avons observé que les trois répondants (R2.CAS 4, R3.CAS 6 et R4.CAS 7) ont été influencé par leur environnement car ils ont créé des entreprises qui sont en relation avec leur métier. Ceci semble confirmer que les facteurs professionnels exercent une influence sur le comportement entrepreneurial. De plus, la littérature souligne que la durée du parcours professionnel joue un rôle important dans la réussite d'une création d'entreprise (Letowski, 2013). Cette durée de parcours professionnel permet ainsi d'évaluer la maîtrise du projet par le porteur et de définir son type de profil d'entrepreneurs.

### ***6.2.1.2 Les modes de valorisation de compétences mobilisées pour développer le projet de création d'entreprise***

Nous soulignons que le facteur apprentissage apparaît important dans les parcours de développement des compétences dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ce constat est confirmé dans les études de Letowski entre 2000 et 2016 où il est montré que la majorité des entrepreneurs ont d'abord exercé leur métier dans le cadre d'une expérience professionnelle. Cela montre que plus l'apprentissage est important et réalisé tôt, moins l'entreprise aura à supporter des coûts cachés en lien avec les choix d'activité et de stratégie, et plus elle aura de chances de survivre (Fayolle, 2017).

## **6.2.2 Le développement des aptitudes entrepreneuriales**

La persévérance, la gestion de projet et du management, l'apprentissage et l'animation des réseaux de relations sont des aptitudes importantes pour mieux entreprendre. De plus, on souligne que le succès dans le processus entrepreneurial peut être possible lorsque les éléments suivants sont réunis : développer une capacité relationnelle à mobiliser les ressources matérielles et immatérielles, posséder un minimum de ressources et développer une cohérence sur le choix du projet avec les aptitudes de l'individu.

### ***6.2.2.1 La capacité d'apprentissage : une des conditions clés pour réussir la création d'entreprise***

Nous remarquons que l'apprentissage est un des moyens essentiels pour acquérir de nouvelles compétences nécessaires à la création d'entreprise. L'apprentissage individuel et organisationnel est d'une grande utilité pour permettre l'acquisition et l'utilisation des ressources nécessaires au processus entrepreneurial. Comme nous pouvons le voir dans les associations, les pratiques associatives sont de parfaits exemples qui permettent l'acquisition des compétences, notamment à travers le développement de divers projets. Elles apportent de la maturité dans les projets de création d'entreprise.

### **6.2.2.2 Les compétences de l'équipe entrepreneuriale**

On a longtemps représenté l'entrepreneuriat comme l'œuvre d'un individu solitaire possédant une capacité intuitive à entreprendre et à réaliser des actions spectaculaires (Fayolle, 2017). Mais dans les années 1980, un nouveau champ de l'entrepreneuriat a vu le jour. Nous sommes passés du paradigme de l'entrepreneur individuel à celui d'un entrepreneurial collectif qui prend notamment en compte une dimension plus globale de l'environnement dans lequel apparaît le projet d'entreprise. Notre recherche s'inscrit dans cette nouvelle conception de l'entrepreneuriat qui souligne l'importance de constituer une équipe entrepreneuriale dans les organisations. Ainsi, l'équipe-projet doit être en mesure d'orienter sa stratégie dans le développement de situations entrepreneuriales (création d'entreprise, essaimage, prise de risque) pour permettre à chacun de ses membres de contribuer au développement de l'entreprise. Comme souligné dans la littérature, le travail en équipe permet de développer des compétences complémentaires sur le plan technique, managériale et sur le plan des relations, ce qui va ainsi favoriser la créativité et la confiance entre les parties concernées (Fayolle, 2017).

### **6.2.3 Le modèle associatif, un atout pour le projet d'entreprise**

L'association est une des parties prenantes essentielles pour la réussite de la création d'entreprise. Elle doit mettre à disposition du porteur de projet des ressources matérielles et immatérielles dont l'entreprise a besoin pour se développer. Elle propose des contrats de prestation pour répondre à leurs besoins.

#### **6.2.3.1 Les orientations stratégiques et entrepreneuriales dans la structure associative**

Comme le souligne Burgelman (1986), l'association doit promouvoir le développement de l'entrepreneuriat. Selon l'auteur, l'organisation doit instaurer un cadre propice qui favorise le développement de l'entrepreneuriat en son sein. La diffusion des pratiques permet de stimuler l'esprit entrepreneurial des membres de l'organisation.

Nous soulignons que les associations doivent adopter des changements pour mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail, de réflexion et de technique afin que les membres puissent développer des projets entrepreneuriaux. Le changement contribue à influencer le comportement des membres qui peuvent développer des caractéristiques entrepreneuriales importantes.

### **6.2.3.2 Les types de ressources mobilisables**

Les structures associatives possèdent un modèle économique hybride au travers de dons, prestations, subventions et d'aides financières qui est en majorité constitué de financements publics. Comme le soulignent les auteurs Janssen et al. (2012), les associations doivent nécessairement se doter d'importantes ressources matérielles et immatérielles pour se développer. Ces ressources sont indispensables pour favoriser la prise d'initiatives, le montage des projets, les mises en relation avec des réseaux de partenaires ou la création des réseaux. Comme le soulignent les travaux de Amit et al. (1993) et Casson (1982), il est possible d'entreprendre dans une association dès lors qu'il existe des moyens pour développer des opportunités d'affaires.

Par ailleurs, l'association permet le développement de compétences techniques, organisationnelles et relationnelles nécessaires à l'émergence d'un projet d'entreprise. Par exemple, les compétences relationnelles sont très utiles lors de la phase d'engagement du processus entrepreneurial. Il n'existe pas de compétences universelles que l'on peut utiliser dans n'importe quel projet mais il est nécessaire d'en posséder un minimum dans quelques domaines comme dans celle de la gestion de projet. L'association permet donc le développement de compétences en gestion de projet. Ce qui signifie que l'on peut trouver des personnes actives dans les associations qui peuvent prendre la décision d'entreprendre pour leur propre compte, en raison de leur capacité d'apprentissage et d'adaptation dans la gestion de divers projets auxquels elles ont participé.

De plus, il est moins contraignant de tisser des relations ou de créer des partenariats avec les associations qu'avec les entreprises privées lucratives. L'association reste un milieu très facile

pour développer un réseau de relations, ce qui peut être un atout pour ceux qui désirent créer une entreprise. Elle permet à des individus de tester leurs compétences en gestion de projet et en management d'équipe.

#### **6.2.4 L'entreprise, un moteur de la dynamique économique**

Le projet d'entreprise doit créer de la valeur pour les réseaux de relations externes. Cette valeur doit répondre aux attentes de ces parties prenantes. Ces dernières doivent percevoir un intérêt à leur profit. Cet intérêt peut être un produit, une offre de service ou encore financier. Le projet d'entreprise devient ainsi légitime pour les parties prenantes externes.

##### ***6.2.4.1 Les retombées pour les acteurs publics du développement d'un projet d'entreprise***

Les acteurs publics (Etat, collectivités et élus) doivent participer à la dynamique entrepreneuriale des territoires. De nombreux travaux soulignent que le dynamisme et la croissance économique des pays dépendent, en grande partie, de l'action entrepreneuriale notamment la création d'entreprise. La Silicon Valley aux Etats-Unis est un modèle de développement économique d'un territoire grâce notamment à l'entrepreneuriat. Le développement des innovations et la création d'entreprise permettent de répondre à des besoins économiques sociaux notamment la réinsertion sociale des individus et le dynamisme économique d'un territoire.

### 6.3 Synthèse du chapitre 6

Dans ce chapitre, nous avons d'abord cherché à appréhender le comportement d'un porteur de projet qui se trouve dans le milieu associatif et qui cherche à créer son entreprise. Il convient de souligner qu'un projet de création amène son créateur à évoluer (Fayolle et Cuzin, 2004). Il résulte que la création d'entreprise peut être le fruit d'une action individuelle ou collective, dans le but d'exploiter des opportunités ou de transformer des initiatives en création de valeur. Ce travail nécessite un engagement fort et des compétences du porteur de projet. Il interagit avec différentes parties prenantes aux intérêts multiples et divergents. Considérer l'entrepreneuriat avec ce regard systémique implique que le porteur de projet doit adopter une stratégie qui permet l'adhésion des parties prenantes. Ceci amène à analyser des déterminants susceptibles de favoriser la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association.

Le contexte actuel connaît un bouleversement économique, social et technologique sans précédent. Dans ce sens, la littérature souligne que la création d'entreprise peut être une des solutions possibles aux difficultés des organisations et à la réduction du chômage. Dans le cas des associations, nous avons relevé que la création d'entreprise peut être une source de support financier et d'amélioration du projet associatif. Les associations doivent ainsi stimuler en leur sein l'esprit d'entreprise et favoriser l'émergence d'activités nouvelles et innovatrices. Le modèle de *spin off* associatif permet ainsi de séparer les activités lucratives et les activités non lucratives, ce qui apporte une certaine transparence dans la gestion et le fonctionnement d'une structure associative. Par ailleurs, comme l'a souligné Bruyat (1993), diverses formes d'accompagnement existent qui permettent d'aboutir à la création d'entreprise et ce, quel que soit la situation entrepreneuriale donnée. Dans notre situation, nous constatons que la création d'entreprise peut être soutenue par les collectivités, l'Etat et les structures d'accompagnement dans la mesure où l'activité entrepreneuriale contribue au développement économique et social.



<b>INTRODUCTION</b>		
<b>LES ENJEUX ET MODALITES DE LA CREATION D'ENTREPRISES A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>PARTIE I : ENTREPRENEURIAT, ESPRIT ENTREPRENEURIAL ET RENOUVEAU DU SECTEUR ASSOCIATIF</b>		
<b>Chapitre 1</b>	<b>Chapitre 2</b>	<b>Chapitre 3</b>
Evolution du champ de l'entrepreneuriat : de l'approche classique vers l'approche processuelle du phénomène	Le champ de l'entrepreneuriat social : expansion d'une nouvelle pensée économique et sociale	Le recours à la légitimité comme cadre théorique et conceptuel de la recherche
<b>PARTIE 2 : L'ETUDE EMPIRIQUE SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b>		
<b>Chapitre 4</b>	<b>Chapitre 5</b>	<b>Chapitre 6</b>
Positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de la recherche	Présentation et interprétation des résultats	Discussion générale : la création d'entreprise dépend de la légitimité entrepreneuriale
<b>CONCLUSION GENERALE</b>		





## 7 CONCLUSION GENERALE

Nous sommes en mesure de conclure notre travail de recherche, en rappelant tout d'abord les objectifs poursuivis (7.1), ainsi que les principaux résultats (7.2). Nous mettrons alors en perspectives les apports du travail obtenus (7.3), ainsi que les limites et les pistes de recherche future (7.4).

### 7.1 Les objectifs de la recherche

La littérature souligne que l'entrepreneuriat développé à partir des organisations existantes est un concept en émergence. Il peut être considéré comme étant une des réponses pour les associations qui rencontrent des difficultés, en particulier de financement. Le modèle entrepreneurial associatif apparaît important puisque les associations ont pour vocation à répondre à des besoins qui ne sont pas pris en charge ni par le secteur public, ni par le secteur privé lucratif. Cependant, lorsqu'un projet d'entreprise est développé à partir d'une association, il doit reposer sur une certaine forme de légitimité afin de fédérer les acteurs qui participent au projet. De nombreuses recherches menées sur le modèle de *spin off* ou essaimage portent sur cette recherche de légitimité auprès des parties prenantes. Très souvent, les organisations sont en quête d'esprit d'entreprendre pour résoudre des difficultés ou pour s'orienter vers la recherche d'opportunités nouvelles. L'entrepreneuriat organisationnel est un concept qui est souvent associé au management stratégique, au changement et à l'innovation. Si une association décide de promouvoir l'entrepreneuriat en son sein, elle se doit de soutenir les individus dans leur démarche. Son implication revêt un caractère important dans la démarche entrepreneuriale.

La thèse a ainsi cherché à analyser les déterminants de la création d'entreprise à partir d'une association. D'où notre question de recherche : quels sont les déterminants susceptibles de favoriser la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association ?

Pour y répondre nous avons mobilisé le cadre théorique de la légitimité. La question de recherche a consisté alors à comprendre en quoi la légitimité joue un rôle important sur la réussite de la création d'entreprise. Ainsi, nous avons mis en évidence les différentes formes de

la légitimité recensées dans la littérature. Nous avons défini le cadre de la légitimité de Suchman qui convient à notre objet de recherche. Ensuite, nous avons mis en évidence les situations entrepreneuriales qui permettent d'acquérir la légitimité. Nous nous sommes alors interrogé sur comment le phénomène de la création d'entreprise dans les associations peut se développer, étant donné que l'entrepreneuriat organisationnel concerne essentiellement le secteur public et privé lucratif.

Une partie de la revue de littérature est alors orientée sur le concept de l'entrepreneuriat, ses paradigmes et ses critiques. Notre recherche se positionne dans la perspective de Gartner (1985) analysant les dimensions entrepreneuriales et il nous a semblé important de chercher des déterminants spécifiques au contexte associatif qui permettent d'aboutir à la création d'entreprise.

Dans la littérature, les premiers travaux recensés font référence à des modèles de *spin off* du secteur public et de l'intrapreneuriat dans le secteur privé. Nous avons d'abord établi une proposition initiale de recherche (P0) découlant de notre question de recherche en l'occurrence la réussite de la création d'entreprise dépendrait de la légitimité entrepreneuriale.

Pour être en mesure de faire adhérer à un projet d'entreprise, il convient de trouver un consensus avec les différentes parties prenantes concernées. Parmi ces dernières, l'association représente une partie prenante importante qui possède des rôles différents (mis à disposition des locaux, mise en relation, proposition de contrat de prestation, conseils). Il apparaît donc important de prendre en compte les attentes de la structure associative lors des décisions de création ou de développement d'entreprise. Cela nécessite que le porteur de projet puisse développer une grande capacité, à la fois, entrepreneuriale et managériale.

Ce constat nous a conduit à une première proposition de recherche (P1) : la légitimité est fonction du profil du porteur de projet. De nombreux travaux empiriques ont étudié dans quelle mesure la création d'entreprise pouvait être liée à des caractéristiques individuelles. Ces travaux insistent sur deux éléments fondamentaux : la motivation (désir et le goût d'entreprendre, la persévérance, engagement, la passion, la curiosité) et le capital humain

(diplôme, formation, spécialisation et expériences). Ceci nous a conduit aux deux types d'entrepreneurs identifiés dans notre étude, à savoir, l'approche artisanale et l'approche opportuniste.

Par ailleurs, nous avons pu mettre en perspective la relation entre la prise en compte de la nature du projet d'entreprise et l'activité de l'association. Nous avons mis en exergue une nouvelle proposition (P2) : la légitimité dépend de la nature du projet. En effet, il est important que la relation entre le projet et son porteur soit cohérente afin que la démarche soit acceptée et considérée comme légitime. Nous avons identifié quatre types de création d'entreprise : la création imitation, reproduction, innovation-valorisation et innovation-aventure. Dans tous les cas, il apparaît important d'avoir une certaine cohérence avec le projet, de déployer de nombreux efforts, mais aussi d'apprendre rapidement tout en sachant s'adapter. Nous souhaitons mettre en évidence que la création d'entreprise dépend largement d'une cohérence entre le projet et son porteur et de sa capacité d'adaptation à son environnement.

Quelle que soit la nature du projet, il faut savoir que les comportements de l'association peuvent influencer le processus de création ou de développement d'entreprise. Cette nouvelle perspective nous permet de mettre en avant une nouvelle proposition de recherche (P3) : la légitimité dépend des comportements de l'association par rapport au projet de création d'entreprise. Nous avons alors identifié dans la littérature que les comportements de l'entrepreneur peuvent être différents de ceux des administrateurs (Pinchot, 1986). Ceci peut largement influencer la légitimité du projet et de ce fait sa réussite. Dans notre cas, il ressort que le management paternaliste favorise la confiance pour la création ou le développement d'entreprise dans le contexte associatif.

Enfin, nous avons enrichi notre revue de littérature pour montrer que le modèle de *spin off* associatif pouvait devenir une solution pour répondre aux difficultés de financement des associations. Nous avons pu développer les différentes dimensions de la légitimité pour faire adhérer les parties prenantes qui jouent un rôle important dans le financement. Ceci nous a permis de poser la dernière proposition de recherche (P4) : la légitimité dépend de la capacité du porteur de projet à entretenir des relations avec son environnement. Pour que le projet d'entreprise puisse fédérer les parties prenantes, il faut que les stratégies du porteur de projet

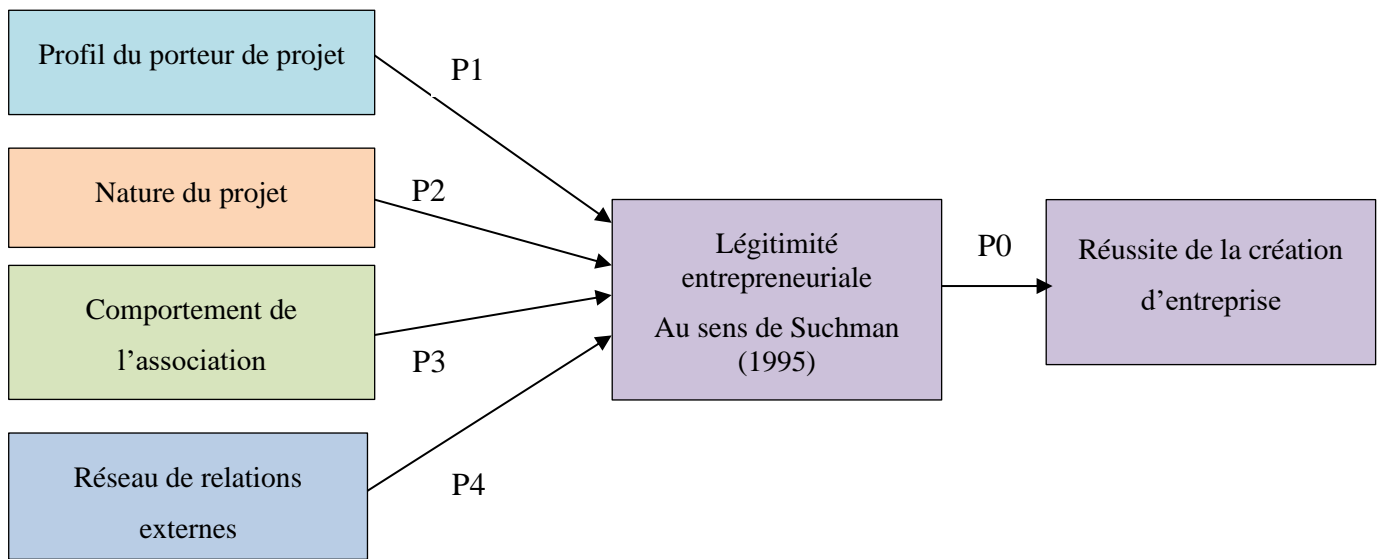
soient en accord avec leurs attentes. Nous avons d'ailleurs souligné dans la littérature que la légitimité peut être effective ou symbolique. Ceci démontre que le porteur de projet doit s'impliquer nécessairement dans les activités de l'association et dans l'animation de son réseau de relations afin d'obtenir des ressources nécessaires à son projet. Dans notre cas, nous avons souligné que la consolidation des compétences et des réseaux de relations a joué un rôle important pour développer la légitimité et pour obtenir des ressources.

Pour traiter notre question de recherche, nous avons donc opté pour une étude de cas multiples (7 cas) dans la mesure où chaque association a ses propres spécificités. La méthode des études de cas nous a permis d'analyser logiquement le phénomène de l'entrepreneuriat dans les associations. Il s'est agi d'une étude exploratoire. Il s'avère que nos différents cas d'étude ont montré des différences dans le profil des porteurs de projet, dans la nature des projets, dans le comportement des associations et dans l'environnement dans lequel les entreprises ont été créées.

## **7.2 La démarche et les principaux résultats de l'enquête de terrain**

Cette recherche s'est inscrite dans une démarche exploratoire dont la finalité était de comprendre le phénomène de la création d'entreprise à partir d'une association. Ainsi, l'objectif de cette thèse était d'identifier les déterminants susceptibles de favoriser la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association. Durant cette thèse, nous avons cherché à comprendre le concept de l'entrepreneuriat organisationnel, notamment le modèle de *spin off* dans ce secteur très particulier. Notre problématique a été développée comme suit : quels sont les déterminants susceptibles de favoriser la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté pour une démarche en deux phases qui nous ont conduit à établir notre modèle de réussite de la création d'entreprise dans le contexte associatif.

**Figure 14 : Modèle de recherche de la création d'entreprise à partir d'une association**

Deux phases ont marqué l'évolution de notre réflexion.

### **Phase 1** : immersion dans deux cas (CAS 1 et CAS 2)

Pour élaborer notre modèle de la création d'entreprise, nous avons, dans un premier temps, participé à deux cas de création d'entreprise à partir d'association (CAS 1 et CAS 2). Ces derniers ont fait l'objet de notre première étude, et ils nous ont permis d'effectuer une revue des différents cadres conceptuels tels que : l'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat organisationnel, l'intrapreneuriat, le modèle de *spin off* ou essaimage, l'entrepreneuriat social, le secteur associatif.

Une notion importante de la littérature dans le champ de l'entrepreneuriat est celle de la légitimité. En effet, le projet doit être accepté, ce qui demande qu'il apparaisse comme légitime. Ceci nous a amené à placer nos trois dimensions de la légitimité de Suchman (1995), au centre de notre modèle de recherche. Elle comprend la dimension cognitive, la dimension pragmatique et la dimension morale. La littérature souligne l'importance du profil du porteur de projet, la nature du projet, le comportement de l'association et les relations avec l'environnement dans la

réussite de la création d'entreprise (Gartner, 1985). Logiquement, nous avons établi les quatre propositions suivantes :

- P1 : La légitimité est fonction du profil du porteur de projet.
- P2 : La légitimité dépend de la nature du projet pour le projet
- P3 : La légitimité dépend du comportement de l'association par rapport au projet de création d'entreprise.
- P4 : La légitimité dépend de la capacité du porteur de projet à entretenir des relations avec son environnement

### **Phase 2** : entretiens semi-directif

Cette phase a fait l'objet d'une étude de cinq cas qui nous ont permis d'approfondir notre compréhension de la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association. Les principaux résultats montrent que la réussite de la création est fortement liée aux déterminants suivants :

- Profil (approche artisanale) ;
- Actions (maîtrise du projet) ;
- Association (management paternaliste et volonté de l'association) ;
- Réseaux de relations (consolidation).

Ces déterminants ont influencé de manière significative la légitimité du porteur de projet et, par conséquent, la réussite de la création d'entreprise.

### **7.3 Les apports de la recherche**

Nous présentons tout d'abord les apports théoriques (7.3.1), puis méthodologiques (7.3.2), et nous terminons par les apports pratiques (7.3.3).

### 7.3.1 Apports théoriques

Les apports théoriques reposent essentiellement sur l'étude d'un contexte particulier, à savoir les associations. Notre recherche a eu pour objet de contribuer aux travaux existants sur le phénomène des *spin off* ou essaimages dans les organisations. Nous nous sommes focalisé sur la modélisation du processus de création d'entreprise basé sur la théorie de la légitimité de Suchman (1995) qui mobilise la dimension cognitive, la dimension pragmatique et la dimension morale (Lapoutte et Cadiou, 2014). Notre travail nous a permis de lister les stratégies déployées par le porteur de projet pour aboutir à la création d'entreprise dans le contexte associatif. La légitimité est un concept de plus en plus utilisé en sciences de gestion pour faire adhérer des parties prenantes à un projet. Le secteur associatif est peu étudié dans la littérature académique. Nous avons pu ainsi enrichir la littérature en entrepreneuriat, même si peu d'associations ont eu recours à l'entrepreneuriat pour répondre à leurs difficultés. En effet, la culture de la création d'entreprise n'est pas développée dans ce secteur et transite très souvent par les entreprises privées et les institutions publiques. Cela doit donc évoluer. L'esprit d'entreprendre doit intéresser les associations car il suscite l'imagination, l'adaptation, la recherche d'opportunités, et encourage à prendre des initiatives créatrices de valeur indispensable à leurs financements.

Ensuite, comme nous l'avons déjà mentionné, le manque de recherches dans ce secteur spécifique que constitue l'association nous a conduit à utiliser des modèles existants dans le secteur public et privé lucratif. Nous avons constaté que certaines créations d'entreprise bénéficient du soutien des associations, des collectivités, des structures d'appui, des entreprises et de l'Etat. Nous avons également présenté les problématiques de la décentralisation et le rôle de l'Etat. Face à la décentralisation et la demande de professionnalisation des associations, nous nous sommes interrogé sur les modalités de financements existants. En effet, les critères sont élaborés par les pouvoirs publics pour financer les associations. Ils ne sont pas liés au mode de gouvernance, ni au projet associatif mais concernent plutôt les qualités managériales, et des indicateurs économiques que l'on retrouve dans le secteur privé lucratif. Le modèle de *spin off* associatif devrait donc répondre à ce type de problématique. D'autant plus que les subventions laissent la place aux commandes publiques.



Enfin, les apports théoriques reposent sur le concept de la légitimité entrepreneuriale de Suchman (1995) que nous avons associé aux quatre déterminants de la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association. En effet, nous avons pu mettre en évidence que le profil du porteur de projet, la nature du projet, les comportements de l'association et les réseaux de relations permettent d'apporter une certaine forme de légitimité au projet. Les différentes dimensions de la légitimité de Suchman (1995) exercent une influence sur la réussite de la création et le développement d'entreprise grâce notamment à l'adhésion des parties prenantes.

### 7.3.2 Apports méthodologiques

Les apports méthodologiques tiennent à notre construction de l'échantillon, permettant d'identifier des associations qui développent des entreprises, à l'instar du modèle de *spin off* ou essaimage dans le secteur public ou de l'intrapreneuriat dans le secteur privé. Cette similarité nous a conduit à étudier notre objet de recherche au travers du cadre théorique de la légitimité entrepreneuriale.

Notre démarche d'observation est un apport méthodologique. Nous avons parcouru à la fois le terrain et les revues académiques. La difficulté a été d'identifier les cas d'étude. Pour se faire, nous avons effectué une immersion dans deux associations dans lesquelles des projets d'entreprise ont été développés. Dans le premier cas (CAS 1), nous y avons participé jusqu'au processus d'engagement de la création d'entreprise. Nous avons identifié les différents acteurs impliqués au projet. Nous avons ainsi noté les tensions susceptibles d'exister dans le processus de création d'entreprise. Dans le second cas (CAS 2), nous avons également participé jusqu'au processus de lancement de l'entreprise. Puis, nous avons constaté les difficultés liées à la survie de l'entreprise.

Les deux cas (CAS 1 et CAS 2) ont été utiles dans la construction de notre objet de recherche et nous ont permis de référencer les associations développant ce type de situation entrepreneuriale. Notre expérience du terrain nous a permis d'identifier des associations pour réaliser des entretiens afin d'approfondir notre étude. Certaines nous ont répondu et autorisé à

interroger des individus ayant créé ou développé leur entreprise, ce qui a été déterminant pour la réalisation de notre étude de recherche.

### 7.3.3 Apports pratiques

Les apports pratiques de notre recherche concernent principalement des propositions d'accompagnement pour les acteurs (associations, bénévoles, personnel associatif) capables de développer des projets d'entreprise. Les apports ont permis d'identifier des associations capables de développer des activités entrepreneuriales.

Ainsi, le modèle de *spin off* associatif que nous proposons peut servir comme outil de développement de l'entrepreneuriat au sein des associations. Le modèle associatif est très intéressant pour entreprendre. C'est un modèle simple car il existe moins de lourdeurs administratives dans le fonctionnement des associations que dans les organisations publiques et privées.

Nous avons montré l'importance du contexte associatif qui peut conduire les individus à déclencher un processus de création d'entreprise. Les associations doivent donc promouvoir l'entrepreneuriat. Comme nous avons pu le voir, la plupart des porteurs de projet ont des expériences professionnelles qui leur donnent des compétences dans leurs pratiques entrepreneuriales. L'esprit d'entreprendre nous paraît donc essentiel dans les structures associatives. Il permet à des membres qui ont envie d'entreprendre de tester ou d'améliorer leurs aptitudes entrepreneuriales. L'entrepreneuriat organisationnel est pertinent pour répondre aux difficultés des associations.

## 7.4 Les limites et les perspectives de la recherche

Nous allons présenter les principales limites liées au choix conceptuel (7.4.1) et méthodologique (7.4.2) pour circonscrire notre objet de recherche, et enfin nous terminerons par les pistes de recherche futures (7.4.3).

#### 7.4.1 Les limites conceptuelles

La principale limite est liée au cadre théorique de la légitimité. En effet, il existe différentes formes de légitimité dans la littérature qui permettent d'étudier l'adhésion des parties prenantes à un projet. La prise en compte de ce concept dans notre travail permet d'approcher notre objet d'étude. Notre recherche s'est par ailleurs centrée sur l'approche de la légitimité de Suchman (1995) afin d'étudier la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association. Ce choix répond avant tout à un problème d'identification des actions pouvant conduire à cette réussite.

Par ailleurs, cette approche de la légitimité de Suchman (1995) distingue trois dimensions importantes : la dimension cognitive, la dimension pragmatique et la dimension morale. Même si nous avons identifié des déterminants, nous soulignons tout de même une limite importante concernant l'utilisation de ce concept. La recherche de légitimité insiste sur la pluralité des actions qu'il est possible de réaliser et de combiner pour faire adhérer les parties prenantes. Or, il est très difficile de cerner toutes les actions possibles en lien avec les trois dimensions de la légitimité, particulièrement au travers d'entretiens semi-directifs, limités dans le temps. Une approche immersive, dans chaque cas étudié, aurait pu aider à mieux cerner toutes les actions.

Enfin, les limites sont aussi relatives à notre objet de recherche. Deux constats sont mis en évidence dans ce travail. Le premier est que nous avons peu de phénomènes de *spin off* dans les associations à but non lucratif. Les nombreux travaux de recherche qui existent sur ce modèle sont menés sur des établissements universitaires et sur des grandes entreprises privées. Il n'existe pas à notre connaissance des travaux empiriques dans le cadre associatif, ce qui explique notre ambition de contribuer à élargir le phénomène aux organisations à but non lucratif.

### 7.4.2 Les limites méthodologiques

Les limites méthodologiques tiennent enfin à la visée exploratoire de la démarche. Pour étudier la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association, nous avons mobilisé les études de cas multiples. Une étude qualitative permet d'expérimenter ce modèle pour tester sur le terrain les résultats de recherche. Notre modèle entraîne toutefois une limite au niveau de la validité externe. Nous n'avons pas obtenu un nombre important de cas pour étudier notre objet de recherche. Cela empêche donc la généralisation des résultats et des préconisations qui en découlent. Néanmoins, il apparaît, comme le souligne Yin (2014), un cas de succès dans notre échantillon. Ceci semble apporter une validité interne sur notre travail de recherche.

Nous avons pu mettre en évidence lors de notre enquête sept cas de création d'entreprise dans cette thèse. Par ailleurs, nous n'avons interrogé que les créateurs d'entreprise. Nous n'avons pas pu interroger d'autres membres de ces associations concernées et leurs partenaires, pour des raisons de temps et de moyens financiers. Cela aurait pu certainement enrichir nos résultats.

### 7.4.3 Les pistes de recherche futures

Les limites observées précédemment peuvent ouvrir des voies de recherches futures.

Une première piste de recherche consisterait à étudier en profondeur le modèle de *spin off* associatif, par le biais d'une approche quantitative. Cela consisterait à identifier différents types d'associations pouvant être concernées sur un territoire plus large que la Nouvelle Aquitaine et à les interroger sur leur pratique de création d'entreprise.

Pour aller plus loin dans l'analyse, nous pourrions élargir l'enquête aux différentes parties prenantes des associations, afin de mieux identifier leur rôle dans le processus de création d'entreprise.

Enfin, une étude auprès des porteurs de projet dans le secteur privé, public et des porteurs de projet dans le secteur associatif pourrait être envisagée pour comparer leurs démarches, leurs projets, et leurs perceptions de la création d'entreprise. Cette étude alimenterait la littérature de l'entrepreneuriat en lien avec le phénomène de *spin off* ou essaimage.

## Bibliographie

- Abdennadher, S., Trabelsi, K., & Boudabbous, S. (2015). Influence de la famille et du réseau relationnel sur l'acte entrepreneurial : Cas des entrepreneurs tunisiens. *Question(s) de management*, 10(2), 11-21. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/qdm.152.0011>
- Adler, P. A., & Adler, P. (1987a). *Membership roles in field research* (p. 95). Sage Publications, Inc.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1987b). The Past and the Future of Ethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 16(1), 4-24. <https://doi.org/10.1177/0891241687161001>
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital : Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Agulhon, C. (2016). Tanguy, L. (2016). Enseigner l'esprit d'entreprise à l'école. Le tournant politique des années 1980-2000 en France. *Recherche et formation*, 81, Art. 81.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190214>
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In T. R.-A. et al (Éd.), *Méthodes de Recherche en Management* (p. 14-47). Dunod. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01123725>
- Allary, G. (2010). Merleau-Ponty (1908-1961). Le monde tel qu'on le vit. In *Cinq siècles de pensée française* (p. 89-92). Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.journ.2010.01.0089>

- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies*, 30(5), 815-834. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00327.x>
- Arrow, K. J., & Debreu, G. (1954). Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy. *Econometrica*, 22(3), 265-290. <https://doi.org/10.2307/1907353>
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Bachir Bendaoud, H., Hammach, M. A., Raserijaona, J., & Perseil, S. (2016). L'observation participante en thèse au Cnam. *Séminaire "L'observation participante en thèse au Cnam"*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01924187>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The Multiple Faces of Social Entrepreneurship : A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23, 373-403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Bacq, S., & Janssen, F. (2008). *Définition de l'entrepreneuriat social : Revue de la littérature sur base des critères géographique et thématique.*
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing : Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Barbillon, E., & Le Roy, J. (2012). *Petit manuel méthodologique de l'entretien de recherche : De la problématique à l'analyse.* Enrick B.
- Barlatier, P.-J. (2018). *Les études de cas* (p. 133-146).

- Basso, O., & Fayolle, A. (2009). L'entrepreneuriat organisationnel. Enjeux et perspectives. *Revue française de gestion*, 195(5), 87-91. Cairn.info.
- Baumol, W. J. (1996). Entrepreneurship : Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 3-22. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00014-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00014-X)
- Beauvois, J.-L., & le Poutier, F. (1986). Norme d'internalité et pouvoir social en psychologie quotidienne. [Norm of internality and social power in daily psychology.]. *Psychologie Française*, 31(2), 100-108.
- Béchar, J.-P., & Grégoire, D. (2005). Entrepreneurship Education Research Revisited : The Case of Higher Education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 22-43. <https://doi.org/10.5465/amle.2005.16132536>
- Becker, H. S., Mailhos, J., & Peretz, H. (2002). *Les ficelles du métier : Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Éd. la Découverte.
- Ben-Ner, A., & Van Hoomissen, T. (1994). The governance of nonprofit organizations : Law and public policy. *Nonprofit Management and Leadership*, 4(4), 393-414. <https://doi.org/10.1002/nml.4130040404>
- Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 53-71.
- Bériot, D. (2014). *Manager par l'approche systémique* (1er édition). Eyrolles.
- Bernascon, M., & Mønsted, M. (2000). *Les Start-up high tech : Création et développement des entreprises technologiques*.
- Bertacchini, Y. (2015). *Traité d'Initiation à l'usage de l'Apprenti-Chercheuren Sciences Humaines & Sociales épistémologie-méthodologie* (P. Technologiques, Éd.). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01393230>



- Bertherat, J., & Thierry, D. (1989). *L'essaimage. Levier de la création d'entreprises*. Documentation française (La). Paris. <https://side.developpement-durable.gouv.fr/GRDE/doc/SYRACUSE/242161/l-essaimage-levier-de-la-creation-d-entreprises>
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223-242. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90031-0)
- Billig, M. (1985). Prejudice, categorization and particularization : From a perceptual to a rhetorical approach. *European Journal of Social Psychology*, 15(1), 79-103. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150107>
- Blais, R. A., Toulouse, J.-M., & l'entrepreneurship, F. de. (1992). *Entrepreneurship technologique : 21 cas de PME à succès*. Editions Transcontinental.
- Blanchflower, D. G. (2000). Self-employment in OECD countries. *Labour Economics*, 7(5), 471-505. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(00\)00011-7](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(00)00011-7)
- Blein, Y. (2016). *Qualification D'intérêt Général Des Organismes Recevant Des Dons Notion De « Cercle Restreint »*.
- Boissin, J.-P., & Schieb-Bienfait, N. (2011). Des Maisons de l'Entrepreneuriat au plan d'action national des Pôles Entrepreneuriat Étudiants. *Entreprendre & Innover*, 11-12(3-4), 55-64. <https://doi.org/10.3917/entin.011.0055>
- Boland, R. J., & Pondy, L. R. (1986). The micro dynamics of a budget-cutting process : Modes, models and structure. *Accounting, Organizations and Society*, 11(4), 403-422. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90010-3)
- Boncler, J., Rispal, M. H., & Verstraete, T. (2006). Entreprendre ensemble : Cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 9-29.

- Borges, C., & Filion, L. J. (2016). Essaimage universitaire et capital social entrepreneurial. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(2), 43-73.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The emergence of social enterprise*.
- Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, 47(3), 398-409. <https://doi.org/10.5700/rausp1046>
- Borzaga, C., & Mittone, L. (1997). *The Multi-Stakeholders Versus the Nonprofit Organisation*.
- Boschee, J., & McClurg, J. (2003). Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship : Some Important Distinction. *Business and Management*.
- Bouchard, V., & Fayolle, A. (2011). Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? *Gestion*, 36(4), 11-21. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/riges.364.0011>
- Bourdieu, P. (2021). *Microcosmes : Théorie des champs*. Raisons d'agir.
- Boutillier, S., & Uzinidis, D. (2013). L'entrepreneur schumpétérien. *La Pensée*, 375(3), 97-109. <https://doi.org/10.3917/lp.375.0097>
- Bouvier-Patron, P. (2020). Stratégies d'Entreprises et Innovation Frugale Environnementale : Proposition d'une Matrice Stratégique. *Recherches en Sciences de Gestion*, 136(1), 39-65. <https://doi.org/10.3917/resg.136.0039>
- Bowen, D. D., & Hisrich, R. D. (1986). The Female Entrepreneur : A Career Development Perspective. *Academy of Management Review*, 11(2), 393-407. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283366>
- Brechet, J.-P., & Desreumaux, A. (1998). *Le thème de la valeur en sciences de gestion : Représentations et paradoxes* (p. 1-22).
- Bréchet, J.-P., Schieb-Bienfait, N., & Desreumaux, A. (2009). Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 37-53.

- Brouard, F. (2007). L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept. *Sprott Letters*, February(2007). <https://ir.library.carleton.ca/pub/13347>
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation* [Phdthesis, Université Pierre Mendès-France - Grenoble II]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00011924>
- Bruyat, C. (2001). Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 25-42. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/entre.011.0025>
- Buisson, M.-L. (2008). Légitimité et sciences de gestion : État des lieux et perspectives. *Humanisme et Entreprise*, 289(4), 29-57.
- Buisson, M.-L. (2005). *Réconcilier l'économique et le social : Une approche par le concept de légitimité*. 16ème congrès AGRH. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01401808>
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations : Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Butler, J. E. (2006). *Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior*. IAP.
- Bygrave, W. D. (1989). *The Entrepreneurship Paradigm (I) : A Philosophical Look at its Research Methodologies* [SSRN Scholarly Paper]. <https://papers.ssrn.com/abstract=1505870>
- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1992). Researching Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 91-100. <https://doi.org/10.1177/104225879201600306>

- Capron, H. (2009). *Chapitre 1. Analyse économique de la création d'entreprise*. De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/entrepreneuriat-et-creation-d-entreprises--9782804159900-page-35.htm>
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2016). V. Stratégies et management de la RSE. *Reperes*, 3, 71-90.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur : An Economic Theory*. Rowman & Littlefield.
- Chaabouni, H., Fayolle, A., Ghorbel, F., & Boujelbene, Y. (2012). L'entrepreneur effectual face aux limites du plan d'affaires. *Entreprendre & Innover*, 15(3), 25-32. <https://doi.org/10.3917/entin.015.0025>
- Chabaud, D., & Messeghem, K. (2010). Le paradigme de l'opportunité. *Revue française de gestion*, 206(7), 93-112.
- Chabaud, D., & Ngijol, J. (2005). La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(1), 29-46. <https://doi.org/10.7202/1008469ar>
- Chambard, O. (2013). La promotion de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur. Les enjeux d'une création lexicale. *Mots. Les langages du politique*, 102, Art. 102. <https://doi.org/10.4000/mots.21374>
- Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship : Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal*, 25, 5-26. <https://doi.org/10.1177/0266242607071779>
- Cherif, F., & Boudabbous, S. (2015). The influence of the organizational environment on the relationship between intrapreneurship and business performance. *La Revue des Sciences de Gestion*, 271(1), 37-48.

- Chopart, J. N., Neyret, G., & Rault, D. (Éds.). (2006). *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*. Découverte.
- Clavagnier, B., & Guillaume, B. (2019). *Statuts et fonctionnement de l'association* (4e éd). Juris éditions Dalloz.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.  
<https://doi.org/10.2307/2626876>
- Collins, O. F., & Moore, D. G. (1964). *The enterprising man*. Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.
- Confédération générale des Scop. (2018). Introduction générale. In *Les Scop* (p. 7-14). EMS Editions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.scopc.2018.01.0007>
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.  
<https://doi.org/10.2307/4131471>
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2008). Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 355-370. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9500-7>
- Cottin-Marx, S., Hély, M., Jeannot, G., & Simonet, M. (2017). La recomposition des relations entre l'État et les associations : Désengagements et réengagements. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 463-476.
- Coulon, A. (2014). *L'ethnométhodologie* (6e éd. mise à jour). PUF.
- Couprie, S. (2012). NGO strategic management : A quest for legitimacy? *Mondes en développement*, 159(3), 59-72.

- Crosby, F. (1984). The denial of personal discrimination. *American Behavioral Scientist*, 27(3), 371-386. <https://doi.org/10.1177/000276484027003008>
- Cunningham, J., & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-62.
- Daval, H. (2000). *AIMS Association Internationale de Management Strategique—Actes de conférences*. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2493-lexternalisation-dactivites-chez-thomson-une-application-du-modele-des-ressources-et-competences-a-lessaimage>
- David, A. (2003). Etude de cas et généralisation scientifique. *Actes du XIIIème Conférence Annuelle de l'Association*.
- Dearlove, D. (2004). Interview : Jeff Skoll. *Business Strategy Review*, 15(2), 51-53. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00314.x>
- Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *The Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039. <https://doi.org/10.2307/256722>
- Dees, J. G. (1998). The Meaning of “Social Entrepreneurship”. *The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship : Building on Two Schools of Practice and Thought. dans R. Mosher-Williams (Ed.), *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, ARNOVA Occasional Paper Series, Vol. 1, No. 3, p. 39-66*.
- Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLIII(3), 9-23. <https://doi.org/10.3917/rpve.433.0009>

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur*. De Boeck supérieur.
- Delanoë-Gueguen, S. (2015). Aide à la création d'entreprise et auto-efficacité entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(4), 47-71.
- Desroche, H. (1987). Mouvement coopératif et économie sociale en Europe. *Revue de l'économie*, 11, 59-87.
- Diamane, M., & Salah, K. (2016). *Les approches dominantes de la recherche en entrepreneuriat*.
- Didier, C., & Karim, M. (2010). Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation. *Revue française de gestion*, 206, 93-112.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Douglas, J. D. (1977). Review of Investigative Social Research : Individual and Team Field Research. (S. Cavan, Trad.). *American Journal of Sociology*, 83(3), 809-811.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy : Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. <https://doi.org/10.2307/1388226>
- Drapéri, J.-F. (2003). L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 288, 48-66. <https://doi.org/10.7202/1022199ar>
- Drapéri, J.-F. (2011a). Chapitre 2. Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ? *Hors collection*, 29-42.

- Drapéri, J.-F. (2011b). *L'économie sociale et solidaire : Une réponse à la crise ?* Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.drap.2011.01>
- Drapéri, J.-F. (2014). *Comprendre l'économie sociale : Fondements et enjeux* (2e éd). Dunod.
- Drori, I., & Honig, B. (2013). A Process Model of Internal and External Legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345-376. <https://doi.org/10.1177/0170840612467153>
- Dubard Barbosa, S., & Duquenne, L. (2016). Les dérives des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : Réflexions pour la recherche et pour la pratique. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 193-239.  
<https://doi.org/10.7202/1038337ar>
- Duclos, H., & Cherbonnel, É. (2019). Pourquoi les festivals doivent être évalués à l'aune de leur utilité sociale. *Nectart*, 9(2), 104-113. <https://doi.org/10.3917/nect.009.0104>
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive* (2e éd). Vuibert.
- Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2000). *Understanding and regulating the market at a time of globalization : The case of the cement industry*. Macmillan [u.a.].
- Dussuc, B., & Geindre, S. (2012). *Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : Une revue de la littérature*. 19 p. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00747912>
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349. <https://doi.org/10.1177/014920630302900304>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>



- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases : Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- El mabrouki. (2015). *Méthodologie de recherche : Cas unique ou cas multiples ?*  
<http://economia.ma/fr/blog/m%C3%A9thodologie-de-recherche-cas-unique-ou-cas-multiples>
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions : A Marriage of Institutional and Impression Management Theories. *The Academy of Management Journal*, 35(4), 699-738.  
<https://doi.org/10.2307/256313>
- Emery, Y., & Martin, N. (2008). Quelle identité d'agent public aujourd'hui ? Représentations et valeurs au sein du service public Suisse. *Revue française d'administration publique*, 127(3), 559-578.
- Emin, S. (2004). Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics : Application des modèles d'intention. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1), 1-20.  
<https://doi.org/10.3917/entre.031.0002>
- Enjolras, B. (2004). Formes institutionnelles, rationalité axiologique et conventions. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(4), 595-617. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00264.x>
- Ewango-Chatelet, A. (2019). Dynamiques d'ouverture et intrapreneuriat : Innover sans tout détruire ? L'écosystème mondialisé de l'éducation au management. *La Revue des Sciences de Gestion*, 297298(3), 19-32.

- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, Communitarians and Missionaries : The Role of Founder Identity in Entrepreneurship. *The Academy of Management Journal*, 54. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>
- Fayolle, A. (2017). *Entrepreneuriat*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.fayol.2017.01>
- Fayolle, A., & Cuzin, R. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, 39 (210), 77-88 P.
- Fayolle, A., Dubard Barbosa, S., & Kickul, J. (2008). Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 185(5), 141-159. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.185.141-159>
- Fayolle, A., & Filion, L. J. (2006). *Devenir entrepreneur : Des enjeux aux outils*. Pearson Education France.
- Fayolle, A., & Klandt, H. (2006). Issues and Newness in the Field of Entrepreneurship Education : New Lenses for New Practical and Academic Questions. In *International Entrepreneurship Education*. Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/view/1845421795.00006.xml>
- Ferrand-Bechmann, D. (1992). *Bénévolat et solidarité*. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k33279805>
- Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : Historique, évolution, tendances. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 129-172. <https://doi.org/10.7202/1009026ar>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage : A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>

- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research, 4th ed* (p. xxi, 505). Sage Publications Ltd.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.  
<https://doi.org/10.5465/256324>
- Francois, V. (2009). Les transformations d'un projet de création d'entreprise pendant sa période de gestation : Un essai de conceptualisation à partir d'une étude de cas. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 77-89.
- François, V., & Droma, D. (2009). *Le rôle des universités américaines dans l'émergence et l'accompagnement des spinoffs académiques : Comparaison avec le système français*.
- Francois, V., & Philippart, P. (2016). L'échec d'un projet de spin-off universitaire. Ou la quête incomplète de légitimité. *Recherches en Sciences de Gestion*, 115(4), 25-45.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*. Pitman.
- Frémeaux, P. (2013). *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire* (Nouvelle éd. augmentée). Alternatives économiques les Petits matins.
- Gadrey, J. (2006). 7. L'utilité sociale en question : À la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation. In *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire* (p. 237-279). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.neyre.2006.01.0237>
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279094>
- Gartner, W. B., Gartner, W. C., Shaver, K. G., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2004). *Handbook of Entrepreneurial Dynamics : The Process of Business Creation*. SAGE.

- Gatignon-Turnau, A.-L., Puech, L., & Fabre, C. (2018). Penser l'intrapreneuriat social à l'aune du contrat psychologique : Un défi de la RSE ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 107(1), 34-51.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd). Pearson Education France.
- Gendron, C., Lapointe, A., & Turcotte, M.-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 59(1), 73-100. <https://doi.org/10.7202/009128ar>
- Gérome, C. (2014). L'entrepreneuriat social en France : Un renouvellement des discours et des pratiques au sein du secteur associatif ? *Lien social et Politiques*, 72, 75-90. <https://doi.org/10.7202/1027207ar>
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies : A Practical Guide*.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gioia, D. A., & Sims, H. P. (1986). Cognition-behavior connections : Attribution and verbal behavior in leader-subordinate interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(2), 197-229. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90052-X](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90052-X)
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). *Spécifier l'objet de la recherche*. 47.

- Gold, R. L. (1958). Roles in Sociological Field Observations\*. *Social Forces*, 36(3), 217-223.  
<https://doi.org/10.2307/2573808>
- Guerrin, B. (2012). Albert Bandura et son œuvre. *Recherche en soins infirmiers*, 108(1), 106-116. <https://doi.org/10.3917/rsi.108.0106>
- Gui, B. (1991). The Economic Rationale for the "Third Sector". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), 551-572. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1991.tb01367.x>
- Habermas, J. (1978). *L'espace public : Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*. Payot.
- Hansmann, H. (1990). The Viability of Worker Ownership : An Economic Perspective on the Political Structure of the Firm. In: Aoki, M., Gustafsson, B. and Williamson, O., Eds., *The Firm as a Nexus of Treaties*, London, Sage, 162-184.
- Hardy, C., & Phillips, N. (1999). No Joking Matter : Discursive Struggle in the Canadian Refugee System. *Organization Studies*, 20(1), 1-24.  
<https://doi.org/10.1177/0170840699201001>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Organizational Behavior*. Thomson/South-Western.
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses Universitaires de France.  
<https://doi.org/10.3917/puf.hely.2009.01>
- Hély, M. (2010). Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif. *Management Avenir*, 40(10), 206-217.
- Hély, M. (2017). From historical « social economy » to new « social and solidarity economy » : A new configuration of relationships between non-profit sector and public bodies. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 543-556.

- Heurteux, A. (2019). *Le développement durable dans les métropoles françaises : Entre pilotage et hypocrisie organisationnelle* [Phdthesis, Université Côte d'Azur].  
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02444122>
- Hindle, K. (2007). *Formalizing the concept of entrepreneurial capacity*.
- Homans, G. C. (1961). The Humanities and the Social Sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6. <https://doi.org/10.1177/000276426100400802>
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508-521.  
<https://doi.org/10.1086/209132>
- Hulgard, L. (2006). Danish social enterprises : A public-third sector partnership. In *Social Enterprise* (p. 66-74). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203946909-11>
- Hybels, R. C. (1995). On legitimacy, legitimation, and organizations : A critical review and integrative theoretical model. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 241-245.  
<https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536509>
- Insee. (2019). *Les créations d'entreprises en 2018*.  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3703745>
- Jacquet-Lagreze, E. (1978). Représentation de quasi-ordres et de relations probabilistes transitives sous forme standard et méthodes d'approximation. *Mathématiques et Sciences Humaines*, 63, 5-24.
- Janssen, F., Bacq, S., & Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25, 17.  
<https://doi.org/10.7202/1018416ar>

- Janssen, F., & Julien, P.-A. (2016). *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat* (2e éd. revue et augmentée). De Boeck supérieur.
- Janssen, F., Surlémont, B., De Hoe, R., & Schmitt, C. (2016). Chapitre 2. L'entrepreneur. In *Entreprendre* (p. 39-58). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.janss.2016.01.0039>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611. <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Johnson, D., Johnson, T., & Stanne, M. (2000). *Cooperative learning methods : A meta-analysis*.
- Julien, P.-A. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 14(3-4), 129-161. <https://doi.org/10.7202/1008700ar>
- Julien, P.-A. (2018). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Routledge.
- Keeble, D., & Walker, S. (1994). New Firms, Small Firms and Dead Firms : Spatial Patterns and Determinants in the United Kingdom. *Regional Studies*, 28(4), 411-427. <https://doi.org/10.1080/00343409412331348366>
- Keh, H. T., Foo, M., & Lim, B. (2002). Opportunity Evaluation under Risky Conditions : The Cognitive Processes of Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 125-148. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00003>

- Kent, C. A., Sexton, D. L., & Vesper, K. H. (1982). *Encyclopedia of Entrepreneurship* [SSRN Scholarly Paper]. <https://papers.ssrn.com/abstract=1496225>
- Kirby, D. A. (2006). Entrepreneurship Education : Can Business Schools Meet the Challenge? In *International Entrepreneurship Education*. Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/view/1845421795.00009.xml>
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Knight, J. (2015). The evolving motivations of ethnic entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 9(2), 114-131. <https://doi.org/10.1108/JEC-10-2013-0031>
- Koenig, G. (1996). Karl E. Weick. *Revue française de gestion*, 3e éd.(108), 57-70. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0095>
- Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital : A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816. <https://doi.org/10.1002/smj.252>
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations : Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233. <https://doi.org/10.5465/3069293>
- Kuhn, T. S. (1983). *La structure des révolutions scientifiques* (Nouv. éd. augm. et rev. par l'auteur). Flammarion.
- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646. <https://doi.org/10.1108/02656710610672461>
- Lambert, T. F. (1985). Intrapreneuring. *National Productivity Review*, 4, 302-.



- Lapoutte, A., & Cadiou, C. (2014). Governance and mutual organization : Legitimacy in question. *Recherches en Sciences de Gestion*, 101(2), 175-194.
- Lasch, F., Le Roy, F., & Yami, S. (2005). Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC. *Revue française de gestion*, 155(2), 37-56.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.155.37-56>
- Laufer, B. (1996). *The lexical threshold of L2 reading : Where it is and how it relates to L1 reading ability* (p. 55-62).
- Laviolette, E.-M. (2009). Enjeux et modalités de l'essaimage en PME. *Humanisme et Entreprise*, 292(2), 45-62. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/hume.292.0045>
- Leana, C. R., Feldman, D. C., & Tan, G. Y. (1998). Predictors of Coping Behavior after a Layoff. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 85-97.
- Lerner, M. J. (1980). The Belief in a Just World. In M. J. Lerner (Éd.), *The Belief in a Just World : A Fundamental Delusion* (p. 9-30). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0448-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0448-5_2)
- Letowski, A. (2013). L'actualité de l'entrepreneuriat et de l'innovation. *Entreprendre Innover*, 17(1), 8-11.
- Levesque, C., & Murray, G. (2010). Comprendre le pouvoir syndical : Ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale. *La Revue de l'Ires*, 65(2), 41-65.  
<https://doi.org/10.3917/rdli.065.0041>
- Lévi-Strauss, C. (1960). *La pensée sauvage*. Presses Pocket.
- Lhoste, Y., & Orange, C. (2015). Quels cadres théoriques et méthodologiques pour quelles recherches en didactique des sciences et des technologies ? *RDST. Recherches en didactique des sciences et des technologies*, 11, Art. 11.

- Lin, N. (1995). Les ressources sociales : Une théorie du capital social. *Revue française de sociologie*, 36(4), 685-704. <https://doi.org/10.2307/3322451>
- Liñán, F., & Chen, Y. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x>
- Lindblom, C. K. (1994). The implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure. *Undefined*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-implications-of-Organizational-Legitimacy-for-Lindblom/98df7ea8cd1d19bf94d0a235f6385d71ed253360>
- Loi no 99-587 du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche, 99-587 (1999).
- Lorrain, J., & Dussault, L. (1988). Les entrepreneurs artisans et opportunistes : Une comparaison de leurs comportements de gestion. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1(2), 157-176. <https://doi.org/10.7202/1007879ar>
- Mair, J., & Marti, I. (2004). Social entrepreneurship : What are we talking about? A framework for future research. In *IESE Research Papers (D/546; IESE Research Papers)*. IESE Business School. <https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0546.html>
- Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring : Cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 265-301. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49388795>
- Martinet, A. C. (1983). *Stratégie*. Vuibert.
- Martinet, A. C. (1990). *Épistémologies et sciences de gestion—Alain Charles Martinet—*  
*Librairie Eyrolles (Economica).*

<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/epistemologies-et-sciences-de-gestion-9782717819328/>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* (p. xiv, 411). Harpers.

Maucourant, J. (2001). Une lecture de Karl Polanyi. *L'Économie politique*, 12(4), 90-106.  
<https://doi.org/10.3917/leco.012.0090>

Mauger, G. (2001). Les politiques d'insertion. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 136(1), 5-14. <https://doi.org/10.3406/arss.2001.2706>

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society* [SSRN Scholarly Paper].  
<https://papers.ssrn.com/abstract=1496181>

McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action And The Role Of Uncertainty In The Theory Of The Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>

Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*, 40(4), 525-543. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1972.tb00078.x>

Mélo, A. (2017). Histoire de l'économie sociale de la Grande Guerre à nos jours, Michel Dreyfus. Rennes, PUR coll. Economie et société, 2017, 263 p. *RECMA*, 345(3), 121-122. <https://doi.org/10.7202/1040800ar>

Mercier, S. (2004). *Introduction : Le besoin d'éthique* (p. 3-12). La Découverte.  
<https://www.cairn.info/l-ethique-dans-les-entreprises--9782707142245-p-3.htm>

Merrien, F.-X. (1990). État et politiques sociales : Contribution à une théorie néo-institutionnaliste. *Sociologie du travail*, 32(3), 267-294.  
<https://doi.org/10.3406/sotra.1990.2511>

- Messeghem, K., & Verstraete, T. (2009). La recherche en entrepreneuriat : État des thèses soutenues entre 2004 et 2007. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 91-105.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537. <https://doi.org/10.2307/2392528>
- Mezias, J. M., & Starbuck, W. H. (2003). Studying the Accuracy of Managers' Perceptions : A Research Odyssey. *British Journal of Management*, 14(1), 3-17. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00259>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Milgrom, P. R., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization, and management*. Prentice-Hall.
- Morin, E. (2015). *Introduction à la pensée complexe*. Média Diffusion.
- Mucchielli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Presses Univ. de France.
- Mustar, P. (1994). Organisations, technologies et marchés en création : La genèse des PME high tech. *Revue d'économie industrielle*, 67(1), 156-174. <https://doi.org/10.3406/rei.1994.1514>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Nicholls, A., Ed. (2008). *Social Entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press, London.
- Nizet, J., & Huybrechts, C. (2006). Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto, De Boeck Université, 1998, 160

- pages. *Revue internationale de psychosociologie*, XII(26), 211-214.  
<https://doi.org/10.3917/rips.026.0211>
- Noguès, H. (2011). Une prospective du modèle économique associatif. *La Fonda*.  
<https://fonda.asso.fr/ressources/une-prospective-du-modele-economique-associatif>
- Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *WP SOCENT*.
- Nyssens, M., & Defourny, J. (2013). *Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : Une perspective comparative* (p. 145-164).
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. <https://doi.org/10.2307/258610>
- Olson, J. M., & Hafer, C. L. (2001). Tolerance of personal deprivation. In *The psychology of legitimacy : Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (p. 157-175). Cambridge University Press.
- Pepin, M., & Champy-Remoussenard, P. (2017). Quelques repères pour comprendre et interroger le développement de l'éducation à l'esprit d'entreprendre. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 140, Art. 140.
- Perrin, A. (2008). *Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise*.  
<https://www.semanticscholar.org/paper/Les-pratiques-des-gestionnaires-des-connaissances-Perrin/65f2e984aec7afeb82aaa318808c6dc27a10f4bd>
- Pinchot, G. (1986). Intrapreneuring revisited. *European Management Journal*, 4(2), 89-94.  
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(86\)80016-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(86)80016-0)

- Pirnay, F. (2001). *Les phénomènes de « spin-offs universitaires » : Elaboration d'un cadre de référence conceptuelle*. XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec.
- Pirnay, F., SURLEMONT, B., & NLEMVO, F. (2000). *La valorisation économique des recherches universitaires par création d'entreprises (spin-offs) : Définition et problématiques*. IXIEME conference internationale de management strategique- " perspectives en management strategique " aims, Montpellier.
- Poole, M. S., & Ven, A. H. V. de. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford University Press.
- Popper, K. R. (2008). *Conjectures et réfutations : La croissance du savoir scientifique* (M.-I. de Launay, Trad.). Payot.
- Porter, M. E. (1986). *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* (Nouvelle éd.). Dunod.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The Big Idea : Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Pratt, M. G. (2009). From the Editors : For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.44632557>
- Prouteau, L., & Tchernonog, V. (2017a). Évolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 531-542.
- Prouteau, L., & Tchernonog, V. (2017b). Évolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 531-542. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0531>

- Rajhi, N. (2011). *Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification des facteurs de son développement à l'université*. [Phdthesis, Université de Grenoble]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01057699>
- Raoul, B. (2002). Un travail d'enquête à l'épreuve du terrain ou « l'expérience de terrain » comme relation en tension. *Études de communication. langages, information, médiations*, 25, Art. 25. <https://doi.org/10.4000/edc.653>
- Renée, P., Potvin, P., & Rousseau, R. (2004). Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation. *Recherches qualitatives*, 24, 58-80.
- Reynaud, B. (1993). Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience. *Revue économique*, 44(1), 5-22. <https://doi.org/10.2307/3502378>
- Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the World on a Shoestring : The Concept of Social Entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7.
- Roberts, E. B. (1991). *Entrepreneurs in High Technology : Lessons from MIT and Beyond*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195067040.001.0001>
- Rousseau, S., Desmet, R., & Paradis, L. (1989). L'organisation selon Edgard Morin : Application à la communication et à l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 15(3), 433-447. <https://doi.org/10.7202/900642ar>
- Roy, A. L., & de Freyman, J. (2019). La pédagogie de la persévérance, atout pour développer les comportements entrepreneuriaux au Cameroun. *Entreprendre & Innover*, 42-43(3-4), 132-145. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/entin.042.0132>
- Rubin, H. J., Rubin, H. J., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing : The Art of Hearing Data*. SAGE.

- Saglio, J. (1991). Echange social et identité collective dans les systèmes industriels. *Sociologie du travail*, 33(4), 529-544. <https://doi.org/10.3406/sotra.1991.2574>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Samwel Mwasalwiba, E. (2010). Entrepreneurship education : A review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. *Education + Training*, 52(1), 20-47. <https://doi.org/10.1108/00400911011017663>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In *Handbook of qualitative research* (p. 118-137). Sage Publications, Inc.
- Séville, M., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : Les apports du pragmatisme. *Questions de méthodes en sciences de gestion*.
- Shane, S. A. (2004). *Academic Entrepreneurship : University Spinoffs and Wealth Creation*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., & Stuart, T. (2002). Organizational Endowments and the Performance of University Start-ups. *Management Science*, 48(1), 154-170. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.1.154.14280>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>



- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). *The Social Dimensions of Entrepreneurship* [SSRN Scholarly Paper]. <https://papers.ssrn.com/abstract=1497759>
- Siméon, O. (2014). Entre utopie et père du socialisme : Réceptions de Robert Owen en Grande-Bretagne. *Lien social et Politiques*, 72, 19-37. <https://doi.org/10.7202/1027204ar>
- Simon, H. A. (1951). A Formal Theory of the Employment Relationship. *Econometrica*, 19(3), 293-305. <https://doi.org/10.2307/1906815>
- Site du ministère de l'économie. (2020). *Site du ministère de l'économie*. <https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire>
- Soppelsa, J. (1976). Route 128 - Route 495 : Contribution à une analyse de l'implantation des entreprises à technologie avancée en Nouvelle Angleterre. *Annales de Géographie*, 85(471), 597-617.
- Spitz, J.-F. (2011). John Rawls et la question de la justice sociale. *Etudes*, 414(1), 55-65.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In *Handbook of qualitative research* (p. 236-247). Sage Publications, Inc.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy : A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27-44. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2)
- Steinberg, R. (2006). Economic Theories of Nonprofit Organizations. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 117-139. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0131-2\\_16](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0131-2_16)
- Stevenson, H., & Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Undefined*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-heart-of-entrepreneurship-Stevenson-Gumpert/cd0fc90258e0408f4645a54482e9c60a8cbcc3ee>

- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management\*. In Á. Cuervo, D. Ribeiro, & S. Roig (Éds.), *Entrepreneurship : Concepts, Theory and Perspective* (p. 155-170). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_7)
- Stinchfield, B. T., Nelson, R. E., & Wood, M. S. (2013). Learning from Levi–Strauss' Legacy : Art, Craft, Engineering, Bricolage, and Brokerage in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 889-921. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00523.x>
- Strayer, F. F., & Gauthier, R. (1982). L'approche éthologique de l'observation du comportement. [The ethological approach to observation of behavior.]. *Apprentissage et Socialisation*, 5(1), 12-23.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Surlemont, B., & Kearney, P. (2009). *Pédagogie et esprit d'entreprendre*. De Boeck.
- Tanguy, L. (2016). *Enseigner l'esprit d'entreprise à l'école : Le tournant politique des années 1980-2000 en France*. La Dispute.
- Tchernonog, V. (2012). Le secteur associatif et son financement. *Informations sociales*, 172(4), 11-18.
- Tchernonog, V., Prouteau, L., Tabariés, M., & Flahault, E. (2014). L'état des associations après la crise. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 332, 112-123. <https://doi.org/10.7202/1024826ar>
- Thietart, R.-A. & al. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod. <https://go.openathens.net/redirector/umoncton.ca?url=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Fmethodes-de-recherche-en-management--9782100711093.htm>

- Toutain, O., & Fayolle, A. (2008). Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : Approche exploratoire et modélisation. *Marche et organisations*, 6(1), 31-72.
- Trouvé, H. (2007). *L'utilité sociale : Des pratiques aux représentations. Une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique* [Phdthesis, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00226400>
- Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law* (p. vii, 273). Yale University Press.
- Valéau, P. (2007). L'engagement des entrepreneurs : Des doutes au second souffle. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(1), 121-154. <https://doi.org/10.7202/1008512ar>
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3.
- Verstraete, T. (2001). Entrepreneuriat : Modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 5-23.
- Verstraete, T. (2012). « Entrepreneuriat : De la théorie à la pratique » nouvelle rubrique de la Revue de l'Entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(4), 61-65.
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.
- Verzat, C. (2014). Les défis en éducation et en recherche pour diffuser et valoriser la culture et les comportements entrepreneuriaux en France. Interview d'Alain Fayolle. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(2-2014), 15-28. <https://doi.org/10.3917/entre.132.0015>
- Verzat, C., & Toutain, O. (2015). Former et accompagner des entrepreneurs potentiels, diktat ou défi ? *Savoirs*, 39(3), 11-63.

- Villa, C., & Poussiélgues, N. (2012). La pérennité des micro-entreprises en question. *L'Expansion Management Review*, 145(2), 114-119. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/emr.145.0114>
- Weber [Kauffmann], M. (2014). Les trois types purs de la domination légitime (Traduction d'Elisabeth Kauffmann) (E. Kauffmann, Trad.). *Sociologie*, 5(3), 291-302.
- Weber, M., Parsons, T., & Weber, M. (1974). *The protestant ethic and the spirit of capitalism* (12th impr). Unwin Univ. Books.
- Weick, K. (1979). The Social Psychology of Organizing, Second Edition. *M@n@gement*, 18, 189. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0189>
- Weisbrod, B. A. (1977). *The Voluntary Nonprofit Sector : An Economic Analysis*. Lexington Books.
- Welsch, H. P. (1992). *International entrepreneurship and small business bibliography*. DePaul Univ.
- Williamson, O. E. (1996). Efficiency, Power, Authority and Economic Organization. In J. Groenewegen (Éd.), *Transaction Cost Economics and Beyond* (p. 11-42). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-009-1800-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-009-1800-9_2)
- Yin, R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, 3(1), 97-114. <https://doi.org/10.1177/107554708100300106>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods*. SAGE.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. SAGE.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods* (Fifth edition). SAGE.
- Yunus, M. (2010). *Building social business : The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs* (1. paperback ed). Public Affairs.

- Zelditch Jr., M. (2001). Theories of legitimacy. In *The psychology of legitimacy : Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (p. 33-53). Cambridge University Press.
- Zimmer, C., & Aldrich, H. (1987). Resource Mobilization through Ethnic Networks : Kinship and Friendship Ties of Shopkeepers in England. *Sociological Perspectives*, 30(4), 422-445. <https://doi.org/10.2307/1389212>
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002a). Beyond Survival : Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414-431. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389921>
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002b). Beyond Survival : Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414-431. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389921>

**Table des annexes**

Annexe 1 : Courriel d'introduction envoyé aux responsables des associations.....	343
Annexe 2 : Entretien avec le président de l'association CAS 3, à Pau, 23/06 et 01/07/2020, 1h 35min, R1. CAS3 .....	345
Annexe 3 : Entretien avec un créateur qui a exercé dans deux associations, en tant que stagiaire d'une part et responsable d'autre part : il s'agit respectivement association CAS 4 et association CAS 5, en visio-conférence, 17/07/2020, 1h 09 min, R2. CAS4 et R2. CAS5 .....	368
Annexe 4 : Entretien avec le directeur de l'association CAS 6, au téléphone, 27/07/2020, 38min, R3. CAS 6 .....	380
Annexe 5 : Entretien avec le président de l'association CAS 7, à Pau, 25/08/2020, 2h, R4. CAS 7.....	389



**Annexe 1 : Courriel d'introduction envoyé aux responsables des associations****Monsieur ou Madame**

Dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, je réalise une étude sur le comportement entrepreneurial d'un membre qui a notamment créé ou développé une entreprise lucrative au sein de son association.

L'objectif principal de cette étude est d'identifier les déterminants qui permettent d'aboutir à la création ou au développement de l'entreprise lucrative.

En effet, le comportement entrepreneurial est requis dans une multitude de situations. Il s'agit par exemple : d'entreprendre sa vie en tant qu'individu et citoyen ; d'entreprendre dans l'organisation existante (intrapreneur, *spin off* organisationnel), d'entreprendre en-dehors de l'organisation en travaillant différemment (création *ex nihilo*, pluriactivités, travailleur indépendant, etc.). Cependant, la création d'entreprises à partir d'une association est, à notre connaissance, très peu étudiée dans le domaine de la recherche scientifique.

Pour cela, nous tentons d'apporter des réponses à cette question : Comment un membre réussit-il à développer une entreprise lucrative au sein de son association ?

Dans ce cadre, je sollicite auprès de vous un entretien qui me permettra de recueillir votre connaissance ainsi que votre expérience dans ce domaine. Votre coopération est essentielle et vos réponses nous permettront d'enrichir notre recherche.

Ça serait aimable de votre part, si vous pouviez m'accorder un rendez-vous pour me répondre à quelques questions. A cet effet, je reste à votre disposition pour convenir un entretien par tout moyen nécessaire.

Bien entendu une totale confidentialité sera respectée. Et, je suis à votre entière disposition pour vous fournir tous les renseignements nécessaires.

**Merci pour votre temps et votre coopération.**

Abdourahamane DIALLO, Doctorant à l'université de Pau et des pays de l'Adour





**Annexe 2 : Entretien avec le président de l'association CAS 3, à Pau, 23/06 et 01/07/2020, 1h 35min, R1. CAS3**

- ✓ **Mon étude porte sur le comportement dans le contexte social et je souhaite à cet effet avoir votre retour d'expériences, en tant que membre d'une association qui a finalement créer une entreprise.**

Nous avons créé l'entreprise avant d'être dans le milieu associatif. L'envie de lancer une entreprise a commencé lorsque j'ai identifié un besoin quand j'étais en licence de droit. La personne qui nous accompagnait nous avait conseillé de le structurer très rapidement. Et aujourd'hui avec du recul, je pense que c'était trop tôt la création de notre entreprise. On a fait ça beaucoup trop rapidement, on était déjà dans le secteur d'entrepreneuriat. On ne nous avait pas bien conseillé à l'époque, on était encore jeune, entre 21 et 22 ans. Et nous, on avait juste un projet qui n'était vraiment pas structuré et pas bien construit. On s'était posé la question de savoir comment structurer le projet et la personne qui nous accompagnait à ce moment-là, nous avait conseillé de constituer une entreprise. A mon avis, on aurait pu faire de l'associatif ou de l'auto-entrepreneuriat ou encore de suivre d'autres alternatives. A l'époque, je pense qu'on a eu une problématique d'accompagnement. En ce qui concerne l'association, on a d'abord commencé par créer une association avec d'autres étudiants-entrepreneurs comme moi et qui s'appelait « **ALPHA**<sup>10</sup> ». Mais on n'a jamais élaboré de statut pour cette association. Elle n'avait pas de revenu et pas de fond. Rien de tout cela. C'est juste que nous nous réunissions une fois par semaine ou une fois toutes les deux semaines, et cela dépendait des besoins, par exemple de l'arrivée d'un nouveau projet ou pour tester une nouvelle idée. On essayait donc de se réunir régulièrement pour faire un point ensemble sur nos projets ou nos besoins, pour partager des réseaux et pour se challenger. C'était un des objectifs qu'on s'était donné quand on a créé ce groupe et qui répondait au premier besoin de l'association. Et généralement, dans le milieu entrepreneurial, la première raison pour créer une association est de faire du réseau, de partager les expériences et des questions autour de votre projet. Voilà mes expériences chez « **ALPHA** ». Mon bilan de cette expérience associative a été bénéfique car elle m'a permis de construire la base mon expérience entrepreneuriale. En résumé, elle nous a forgé l'ouverture d'esprit dans le milieu de l'entrepreneuriat.

---

<sup>10</sup> ALPHA : est un pseudo pour remplacer le nom de leur groupe

Après cette première expérience associative, j'ai continué avec une autre association que nous appellons « **Association CAS 3<sup>11</sup>** », une start-up de niveau national dont le siège social est à Bordeaux, et qui a plusieurs antennes en France notamment, à Montpellier, Paris, Angoulême, Pau, Poitiers et Lyon. L'objectif de l'association était de créer des communautés locales autour de la question de l'entrepreneuriat et d'organiser l'événementiel, à l'instar des apéro entrepreneurs mais pour lequel elle souhaite faire une nouvelle génération d'apéros entrepreneurs. Les activités de l'association sont orientées de manière startup. Nous avons créé l'antenne local en octobre 2017. L'objectif était tout simplement d'avoir une structure juridique pour gérer l'événement startup week-end. La première édition a eu lieu juste après la création de l'antenne. Cette dernière avait pour objectif de réaliser toutes les missions décidées par l'association mère mais aussi de pouvoir organiser l'événement startup week-end. Cette structure est importante pour garantir la responsabilité de gestion qui incombe aux organisateurs. Car l'événement Startup week-end a besoin de locaux (assurance), des équipes et du matériel, par exemple. Il fallait donc être en règle au niveau de la réglementation pour organiser l'événement. Grâce à l'antenne, nous avons eu un cadre formel et nous avons pu rassembler du monde autour des valeurs de l'association. Elle nous a permis d'organiser le startup week-end avec des gens qui étaient dans la mouvance de l'événementiel.

#### ✓ **Quelles sont les valeurs de l'association ?**

Les valeurs de l'associations étaient associées au partage, à la collaboration et à l'innovation utile. Cette dernière veut dire que du moment où ton produit ou ton projet répond à un besoin du marché, il convient de le garder en l'état et de ne pas chercher à faire de la *tech* pour de la *tech*. Donc il fallait faire quelque chose qui allait être utile à toute personne qui rejoignait l'association sans chercher à faire du nouveau pour faire du nouveau. Il s'agissait de reprendre un concept existant.

#### ✓ **Pouvez-vous m'expliquer ce qu'est ne pas chercher un surplus ?**

Par exemple, si nous prenons la firme Boeing, secteur aéronautique dans lequel elle innove le plus, elle s'est lancée dans un nouveau secteur qui est l'aérospatial. Ce dernier est un secteur qui est déjà très concurrentiel où il y a déjà beaucoup d'entreprises sur le marché. Elle cherche

---

<sup>11</sup> Association CAS 3 : pour des raisons de confidentialités, nous avons changé le nom de l'association

donc à vouloir faire du surplus, en termes de technologie. Mais, on voit qu'elle est en train d'avoir une érosion sur sa capacité d'action sur le marché parce qu'elle a tellement investi dans le surplus technologique, sans maîtrise ou sans une expérience forte dans le secteur aérospatial. Elle a dépensé beaucoup d'effort, d'énergie et d'argent pour entreprendre dans ce nouveau secteur d'innovation. Et aujourd'hui, c'est la société SpaceX qui les a devancée dans ce domaine, car cette dernière est une société spécialisée culturellement dans ce secteur de l'aérospatial. Mais la firme Boeing a essayé de se diversifier dans l'innovation.

Par ailleurs, il y a eu un exemple similaire d'une entreprise française qui était dans le secteur des réveils, et qui a aussi voulu faire des réveils intelligents. Mais au bout de 6 mois, elle a fait faillite. Elle a dépensé de l'énergie et de l'argent mais il n'y avait pas de besoin pour le marché. Il existait déjà le portable et les réveils normaux. Donc, il n'y avait pas de besoin suffisant pour se lancer dans cette aventure. Voilà aussi une autre innovation pour vouloir faire du surplus.

#### ✓ **Existe-t-il des innovations qui ne sont pas utiles ?**

Oui, c'est un peu le cheval de bataille que j'ai avec mon associé. Si nous prenons le concept darwiniste entrepreneurial ou de l'innovation, c'est le plus apte pour entreprendre qui survie. C'est un peu exact dans notre secteur de l'innovation. Ce sont les innovations les plus aptes qui survivent. Moi, je pense que tout le monde n'a pas à chercher à être innovant. On peut reprendre l'existant et ne pas être forcément innovant à tout prix sinon on peut faire du n'importe quoi. Donc, on ne fait de l'innovation que lorsque c'est vraiment utile dans votre secteur ou pour votre projet. Mais aujourd'hui, c'est le sens contraire qui se produit. Nous avons des politiques publiques qui valorisent la hyper innovation et qui cherchent toujours plus de valeur ajoutée. Mais on n'oublie que la création d'entreprise remonte au temps ancien. Par exemple, les entrepreneurs à l'époque de la classe bourgeoise qui avaient créé des entreprises d'import et d'export ou des entreprises artisanales ne cherchaient pas à faire forcément du nouveau. Il y a eu quand même quelques entrepreneurs qui faisaient du nouveau, faire une nouvelle façon de coudre le textile, par exemple, mais la plupart d'entre eux s'intéressaient à des gens qui achetaient le produit, tout simplement. Si les entrepreneurs ont des capacités de répondre à un besoin, c'est-à-dire fournir un produit, ils se mettaient en relation avec les clients pour leur revendre. A l'époque, l'entrepreneuriat de base se structurait autour de l'opportunité pour créer son entreprise. Mais aujourd'hui, c'est différent. Il vous faut de l'entrepreneuriat moderne, de l'innovation ou une usine intelligente. Pour le coup, c'est devenu une innovation inutile car on

hyper valorise l'innovation alors qu'elle devrait être l'exception mais elle est devenue finalement la règle.

✓ **Les autres individus qui étaient dans l'association, avaient-ils eu l'intention de créer une entreprise ?**

Non, ce qui est d'ailleurs intéressant avec l'association, notamment l'entrepreneuriat associatif, c'est que ça permet à des gens qui ont envie de tester le monde entrepreneurial, mais qui n'ont pas envie de se lancer tout de suite à la création de tâter un petit peu à ça, notamment à la gestion de projet, à la gestion de budget, à la gestion de l'équipe, à la recherche et au développement (R&D). C'est ça qui est intéressant avec l'entrepreneuriat associatif. Tu n'as pas toute la lourdeur de l'entrepreneuriat classique et conventionnel tels que créer ta boîte, ta structure ou de devoir faire des levées de fonds. Même financièrement, tu n'as pas cette lourdeur. Quand tu crées une entreprise et je parle en connaissance de cause, c'est très dur de trouver des fonds. Les banques sont frileuses, les investisseurs ne cherchent que la *Deeptech* et la *Fintech*. Elles sont orientées vers ces secteurs et si tu n'es pas dedans, il te faut du travail pour leur tirer vers toi. Et donc du coup, c'est tout un monde qui est très complexe alors que l'avantage dans l'entrepreneuriat associatif, quand tu es dans l'association, les financeurs sont tous au portillon. Parce que les financements sont défiscalisés et passent par du mécénat. Donc tu vois, par exemple, quand on a lancé le premier startup week-end que j'ai organisé, on avait la société Total parmi les financeurs. Pour la société Total, c'était tout bénéfique car c'était de la communication, ça leur permettait de voir s'il y avait des projets intéressants dans le coin. Et en plus, c'était du mécénat et donc 3500€ qu'il retirait de la comptabilité. La société Total pouvait être très contente.

✓ **Donc, est-ce qu'il regarde leurs intérêts ?**

Oui, c'est ça qui est très intéressant avec le monde associatif. Parce que tu ne galères pas à trouver des financements ou pas trop dans le secteur où nous étions. Mais je pense que dans d'autres secteurs, notamment le social ou autre, il y a tellement d'associations dans ces secteurs là que c'est beaucoup plus difficile. Mais de toute façon, c'est quand même une lourdeur de moins par rapport à mon entreprise. Donc, je pense que l'associatif est un très gros avantage pour tous les gens qui ne veulent pas créer leur boîte pour une raison X ou Y. Même s'ils n'ont pas l'idée, pas le temps, pas l'envie ou pas l'argent, ils peuvent néanmoins goûter au monde de l'entrepreneuriat sans prendre trop de risques.

✓ **Obtenir des financements dans le secteur social est-il difficile ?**

Je pense que c'est beaucoup plus difficile de trouver des financements dans ce secteur-là, notamment dans le secteur social. Parce que ce secteur est très complexe. En fonction du public sur lequel tu veux agir, il y a des interlocuteurs différents qui peuvent être notamment le département, la municipalité ou des acteurs associatifs qui ont des missions d'intérêt public. Il y a beaucoup d'échelons d'interlocuteurs, beaucoup d'acteurs et c'est très réglementé. Ce qui fait que c'est un milieu très complexe. Par exemple, si tu souhaites lancer une association parce que tu as envie d'aider les sans papier ou les sans-abris, il faut passer par un certain nombre d'acteurs qui contrôlent ou qui gèrent le logement social, l'accès à la nourriture comme la banque alimentaire. Il y a tellement de réglementation que pour créer son association dans ce secteur, cela devient complexe. Et une fois que tu as créé ton association, chercher du financement est encore compliqué. Tu peux chercher des financeurs privés, comme les entreprises qui pourraient trouver un intérêt dans le mécénat, mais ce n'est pas facile. Et c'est encore plus difficile d'aller auprès des financeurs publics parce qu'ils financent déjà beaucoup d'associations et ce sont souvent des associations qui sont reconnues d'intérêt public et on ne va pas accepter de financer, par exemple 40000 associations de ce genre. Il suffit juste qu'il y ait une seule association dans le territoire et la collectivité ne va financer une autre qui fait la même chose que la précédente.

✓ **Parmi les personnes qui dirigent l'association, tu en fais partie ?**

Dans le cas de l'association « ALPHA », on était tous en collaboratif, il n'y avait vraiment pas de leader.

✓ **Existait-il un conseil d'administration ?**

Non, vu qu'on n'avait jamais fondé l'association en tant que telle. On n'avait jamais réfléchi à tout ça et ça ne nous intéressait pas. Ce n'était pas le but, on ne voulait pas gérer une structure. On voulait juste savoir qu'on avait une structure de fait sur laquelle on sera ensemble et qui répondait à nos besoins. Mais pour **l'association CAS 3**, il y avait un bureau et un conseil d'administration national. J'étais dans l'association en tant que responsable d'antenne et je

faisais partie du conseil d'administration comme tous les autres responsables d'antenne. Au niveau de mon antenne local, j'avais mis en place quelque chose de très simple. Et comme j'étais responsable d'antenne, c'est moi qui gérais toute la partie administrative. Parce qu'il faut quelqu'un pour assurer les missions principales. En revanche, au de-là des missions principales, il n'y avait pas de directives données. Vu qu'on était dans le contexte associatif et qu'on avait un objectif qui était clair, il fallait organiser tous les ans un startup week-end. A partir de là, du moment où tout le monde suivait ce rythme-là, le fonctionnement était du collectif, du collaboratif et chacun de manière démocratique donnait son opinion, choisissait quelle tâche il participait. Par exemple, au sein de l'association, nous avons un pôle de communication où on avait une personne compétente qui s'était positionnée. Cette personne proposait des missions pour faire de la communication, mais les autres pouvaient aussi suggérer des propositions. Il y a aussi des personnes qui n'avaient jamais fait de la communication et qui pouvaient se mettre à cette fonction pour tester leur capacité. Idem pour le côté administratif, les personnes pouvaient gérer la trésorerie. Quelque part, il y avait une question de confiance dans le fonctionnement de l'association. On a essayé d'avoir quelque chose de très organique mais pas trop hiérarchique. Parce que dans le secteur associatif, je ne suis pas sûr que le système hiérarchique que tu peux retrouver dans le monde de l'entreprise soit vraiment adapté. D'ailleurs pour donner une anecdote, il y a 5 ou 6 ans sont apparus des scandales dans le monde associatif. Par exemple, il y a eu dans les années 80 la première grosse levée de fonds pour la lutte contre le sida, il y avait le présentateur de télé qui était le parrain de l'association et qui s'était mis un petit peu dans la poche.

- ✓ **J'ai trouvé un autre article : le scandale de l'association de recherche sur le cancer "humanitaire", dans les années 80 pour détournement de fond et enrichissement personnel, est-ce le cas ?**

Aussi, ces derniers temps, on a des directeurs de l'association qui sont accusés de détournement de fonds ou de prise illégale d'intérêt. Dès qu'on met en place une hiérarchie d'entreprise dans une association, je pense qu'on la défigure. Le monde associatif ne doit pas être tourné dans une orientation nationale ou internationale. Il faut que ça reste un acteur très local. Dès que ça quitte le local, on peut prendre des risques importants. Même dans le local, il y a des risques de détournement. Les personnes peuvent se servir dans les caisses de l'association. A mon avis, dès que l'association commence à avoir des millions qui tournent, comme les associations

nationales ou internationales, elle peut s'exposer aux risques financiers et peut facilement se détourner de son but.

✓ **Est-ce que votre objectif, c'est que vos activités prennent en compte les valeurs de l'association CAS 3 ?**

On avait une liberté. Après, tu peux faire un pont avec le monde de l'entreprise sur le fait qu'à partir du moment où tu rejoins une marque, tu dois te conformer si tu veux avoir une cohérence et être logique avec toi-même. Par exemple, il faut respecter la charte de cette marque, c'est-à-dire la charte de communication. Quand la charte exige de mettre en avant le côté collaboratif et le partage, il faut donc se soumettre à cette exigence. Parce que si l'on ne le met pas en avant et que l'on met des valeurs totalement différentes, quel sera le lien avec la marque. Donc là, c'était assez particulier et tu retrouves la même chose dans le monde de l'entreprise. Pour faire une anecdote, c'est comme si Orangina qui est de la branche de Coca-Cola commençait à communiquer sur les dangers du sucre et de la consommation de sodas, par exemple. C'est donc contraire à la marque de Coca-Cola. Ceci est banal à dire. Donc, même dans une association, du moment où il y a plusieurs antennes, si ce n'est pas votre propre association, vous êtes obligé de respecter la communication de la marque et donc des valeurs. En plus de ça, les valeurs correspondaient très bien à nos pratiques.

✓ **Mais est-ce dans votre entreprise, vous prônez les mêmes valeurs de partages que l'association CAS 3 ?**

Oui, bien sûr. Dans l'entreprise, on a les mêmes valeurs que celles de l'association, en ce qui concerne notamment le partage. Mais comme on n'est dans une entreprise, on a quand même un fonctionnement différent. Puisque dans l'association même si tu n'es pas dédié à un pôle, tu peux intervenir. Par exemple sur le pôle communication, tu peux travailler sur la publication des visuels sur les réseaux sociaux. Mais dans l'entreprise, on fait attention pour que chacun soit responsable de son pôle et que quelqu'un d'autre ne puisse pas intervenir sur un poste qui n'est pas le sien. Dans mon entreprise, je n'interviens pas sur la question commerciale car ce n'est pas mon champ de compétence. Et inversement, mon commercial n'intervient pas dans mon champ de compétence qui est la partie technique. Mais, chacun d'entre nous fait des suggestions et des propositions d'idées à l'autre pour le bien fonctionnement de l'entreprise. Les responsabilités ne sont pas les mêmes dans l'association et dans l'entreprise. Pour



l'entreprise, les enjeux sont importants notamment en termes de marché, de client et d'image de marque.

✓ **Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?**

Les valeurs sont beaucoup plus liées à ce qu'on fait. Ce sont des valeurs liées au territoire, à la proximité et à l'accessibilité. L'entreprise est spécialisée sur la mobilité alternative sur tous les territoires. Donc, on est sur des notions de proximité, de local et d'accessibilité.

✓ **Est-ce que vos valeurs rejoignent celles de l'association ?**

Oui. Nous on est persuadé que le local doit être au centre des enjeux. Il faut se concentrer sur les questions de territoire avant de se concentrer sur les questions d'ensemble.

✓ **Est-ce que des membres de l'association ont rejoint votre entreprise ? Est-ce que l'association vous a apporté du soutien ?**

Non, l'entreprise qu'on a avec mon associé unique est une entreprise dans un secteur particulier. Je ne saurai pas dire si l'association m'a apporté quelque chose, au sens compétence professionnelle. Mais oui, je pense en gestion de projet. Aujourd'hui, j'ai acquis des compétences en gestion de projet grâce à **l'association CAS 3**. Mais je pense toujours que c'est très organique en fait. Cela signifie que quand tu as un projet d'entreprise à côté d'un projet associatif, tu développes des compétences dans les deux projets en même temps. On progresse dans nos conceptions. Il n'y aura pas qu'un seul projet qui vous fera avancer. Par exemple, on va avoir des « révélations » dans le projet associatif qui va nous servir dans notre projet d'entreprise et inversement. Vous allez vous retrouver à un moment en train de faire un truc dans l'entreprise et vous vous dites ça serait super bien pour l'association. On va le mettre en place, on va le faire.

✓ **Vous aviez dit ceci « l'association a plus bénéficié de moi, en termes de réseau qu'elle m'a apporté » Mais il y a un passage dans notre précédent entretien où vous aviez fait part de vos regrets concernant la création prématurée de votre entreprise, pourquoi alors ?**

C'est grâce à l'outil « association ». Il faut distinguer l'association en tant qu'outil, c'est-à-dire, tu vas plus facilement tisser des relations ou faire des partenariats avec la bannière "association" que l'association en tant qu'entité, reconnue comme le groupement de personne. Donc, l'association en tant qu'outil est très utile pour faire du réseau (réseau externe) que l'association en tant qu'entité qui n'a pas apporté beaucoup de réseau (réseau interne).

✓ **Qui sont les personnes de votre équipe ?**

Je suis avec un associé unique. Il vient d'une école de commerce de Toulouse, dans le secteur de la *Supply chain*. Il a eu une expérience dans le pôle commercial de la junior entreprise, une association de l'école de commerce.

✓ **Pourquoi l'un des projets ne va pas faire avancer l'autre projet ?**

Les deux projets évoluent en même temps et se supportent ensemble. Il n'y a pas un projet qui va bénéficier tout de l'autre. Tu ne vas seulement créer une association pour faire bénéficier ton entreprise sinon ça s'appelle de la fraude. Il va y avoir un équilibre dans les deux projets. Sauf si tu crées un montage juridique pour que l'association ne soit qu'un fantôme pour ton entreprise. De manière légale et éthique, je ne vois pas comment l'un des projets peut avancer sans l'autre. Par exemple, tu imagines de créer une entreprise de drone dans le secteur agricole. Tu sais très bien que si tu arrives pour rencontrer les agriculteurs pour leur vendre ton produit, ils vont avoir peur parce que ça dépasse leur compétence. Mais d'autres entrepreneurs pourraient se dire, nous allons créer une association uniquement pour avoir une façade plus sympa pour faire des conférences, par exemple. Mais qu'en réalité, ils utilisent l'association pour vendre les produits. Et c'est cette méthode qui n'est pas vraiment éthique. Ce qu'il faut retenir, c'est que les deux projets peuvent fonctionner ensemble mais il faut qu'il y ait des intérêts dans les deux côtés.

✓ **Quelles sont les actions qui génèrent la valorisation ?**

Les deux projets créent une synergie.

✓ **Est-ce que votre entreprise continue de fonctionner ?**

Actuellement, on est dans la gestion de crise post confinement. C'est-à-dire, on avait beaucoup de contrats qui étaient en cours de négociation avant le confinement mais qui ont été repoussés. Tous les clients avec lesquels on souhaite travailler ne savent pas trop non plus où ils vont en termes de budget ou en termes d'équipe. C'est donc très confus économiquement en ce moment. Donc là actuellement, je ne vais pas m'avancer pour dire que si l'entreprise fonctionne bien ou pas. Mais, en tout cas, c'est une expérience qui dure maintenant plus de 3 ans et pour laquelle on a parcouru beaucoup de chemin et on a fait pleins de choses.

✓ **Est-ce que vous êtes prêt à quitter l'association pour vous concentrer à l'entreprise ?**

Cela fait déjà 1 an depuis que **l'association CAS 3** a fermé juste après l'édition 3 de l'événement startup week-end. Elle a ensuite entamé la fermeture. Aujourd'hui, on a juste les vestiges de l'ancienne antenne. Il reste juste le temps qu'on fasse une transmission avec une nouvelle équipe, si elle a lieu ou sinon on fermera tout simplement. C'est la société *Techstar* qui détient la licence de startup week-end et elle valorise le monde associatif. Parce qu'il préfère que ça soit l'association qui gère la marque. Elle n'aime pas que la licence soit gérée par un *businessman*. C'est pourquoi, il donne gratuitement la licence aux associations. Par exemple, si tu commences à structurer une entreprise et que tu récupères tous les ans, par exemple 40k et 50k euros de *sponsoring* et de partenariat, c'est tout bénéfique. Premièrement, il n'y aurait pas l'idée de transmission. Sachant que la transmission annuelle est super importante dans la startup week-end. Deuxièmement, il n'y aurait pas non plus l'idée de l'investissement bénévole. La société *Testar* ne cherche pas à ce que tu fasses un métier mais plutôt une expérience. C'est la raison pour laquelle chercher l'expérience entrepreneuriale est mieux avec l'association. Parce que tu ne deviens pas forcément salarié de l'association. Pour que l'association ait des salariés, il faut vraiment qu'elle ait une très grosse activité. En plus, tu ne vas pas chercher la rentabilité parce que tu vas juste chercher à être à l'équilibre.

✓ **Est-ce que vous allez continuer à exercer ?**

Arriver à un moment, c'est très difficile de concilier plusieurs activités en même temps, surtout quand les compétences sont variées. Par exemple, aujourd'hui, j'ai totalement « *vrillé* » en termes de compétences. Je suis passé de l'ancien étudiant en droit pour être développeur web et mobile sur la partie data, par exemple. Donc, plus rien à voir avec le reste de mes

compétences en droit. Dans ce secteur, je peux mener plusieurs projets de développement. Comme c'est du développement, même si l'idée peut être différente mais la méthode de travail reste la même. Cependant, gérer d'un côté une start-up dans le secteur de la big data, dans le secteur de la mobilité ou dans le secteur des plateformes pour être le chef technicien des opérations (CTO) et de l'autre côté, gérer une association de manière administrative ou dans le secteur de l'événementiel qui est tellement différent est très difficile. Dès que vous commencez à vous plonger dans votre entreprise, tu n'as plus le temps, ni l'énergie et ni l'envie de te pencher ailleurs. Sauf pour un entrepreneur qui a de la « *bouteille* », qui a déjà un rythme de rotation qui fait que ça fonctionne tout seul. En ce moment, ça va peut-être marcher. Mais pour quelqu'un comme moi, qui est encore en phase de lancement sur certains points, j'ai encore beaucoup de travail à faire. On ne peut pas faire cohabiter les deux mondes parallèles, c'est trop complexe en termes de temps investi, en termes d'énergie et en termes de changement de casquette.

✓ **Avez-vous un regret concernant votre parcours de formation ?**

Non. C'est utile mais pas tous les jours. En ce moment, je suis en train de développer un produit dans le secteur de la *Big data*, et le droit n'est pas forcément utile. Même si, évidemment il faut des notions juridiques sur tout ce qui est relatif à la CNIL (commission nationale, informatique et liberté) mais le droit n'est pas essentiel dans ce projet. Je ne regrette pas d'avoir fait le droit car c'est une autre méthodologie de travail. Ce sont des notions et des connaissances propres au droit mais qui sont quand même transposables dans d'autres projets. Il ne faut jamais regretter une expérience acquise qu'elle soit bonne ou mauvaise car elle peut t'aider à être mature.

✓ **Pouvez-vous m'expliquer l'affirmation suivante « on ne peut pas faire cohabiter les deux mondes association et entreprise classique » ?**

C'est-à-dire le bon moment de créer une association quand tu crées une entreprise, c'est à la phase de lancement de ton entreprise ou quand tu es en période de développement. Parce que tu es en période où tu as un peu de la disponibilité. A ce moment-là, c'est intéressant d'apprendre de nouvelle chose au contact de l'association qui peut servir ton entreprise dans la partie développement. Ou alors, c'est quand ton activité est routinière. Par exemple, tu as trouvé ton carnet client ou ta cible et que tu maîtrises ton domaine. Autrement dit, tu as un travail qui

peut se normaliser comme une cloche. Au début, tu peux avoir pleins de travail, rechercher des clients ou ta cible et maîtriser le concept que tu développes mais une fois que tu as le rythme ou que l'intensité baisse, là tu peux faire des horaires de bureau. En résumé, il faut savoir le bon moment pour faire une association car c'est du bénévolat, et donc le temps est important.

✓ **Avez-vous été accompagné pour la création de votre entreprise par d'autres organismes, grâce notamment au réseau de l'association ?**

Pour l'entreprise, on a eu des opportunités d'avoir des accompagnements, notamment parce qu'on avait pas mal de membres d'une école d'ingénieurs informatique dans notre groupe « **ALPHA** ». On avait eu des propositions de certains étudiants pour sous-traiter nos activités de développement web. Mais on n'a jamais donné suite parce qu'on a préféré avoir la compétence en interne. Et c'est moi qui ai acquis cette compétence. Pour l'entreprise, l'accompagnement est venu de l'ECA PEPITE (l'Entrepreneuriat Campus Aquitaine). Le statut étudiant-entrepreneur m'a apporté quelque chose quand la structure ECA PEPITE s'est améliorée, avec notamment l'ouverture de l'incubateur étudiant en 2017 et l'arrivée d'un nouvel animateur expérimentée dans le domaine de l'entrepreneuriat. Là, il m'a apporté le réseau, de l'expérience et des conseils.

✓ **Quel genre d'accompagnement avez-vous eu avec l'école d'ingénieur ?**

Quand on a commencé le développement et qu'on n'avait pas la ressource interne dans l'entreprise, certains étudiants nous avaient proposés de sous-traiter nos activités de développement web à leur junior entreprise. Mais malheureusement, leur proposition ne correspondait pas à nos délais et à notre rythme de travail. Mais tant mieux, cela m'a permis d'acquérir cette compétence.

✓ **Est-ce que c'est grâce à l'association vous avez pu avoir cet accompagnement ECA PEPITE ?**

Non, ça c'est grâce au réseau

✓ **Est-ce que c'est le réseau associatif ?**

C'est grâce au réseau simplement.

✓ **Est-ce que ce réseau est acquis grâce à votre association ?**

Ce réseau, en partie je l'ai formé quand on était dans l'association mais le réseau qui nous a permis d'avoir les tous premiers accompagnements quand on a créé la boîte c'est juste parce qu'on est allé à la CCI pour leur dire qu'on souhaite créer une entreprise. Puis, ils nous ont conseillé d'aller à la Technopole. Donc, on est allé rencontrer un des responsables de cette structure et à partir de là, une chose entraînant une autre, il nous a dirigé vers l'incubateur étudiant.

La responsable de l'incubateur nous a dirigé vers des personnes. Et de fil en aiguille, c'est comme ça qu'on a commencé à composer un réseau qui nous a, par ailleurs, été utile quand on a créé **l'association CAS 3**, notamment sur l'événement du Startup Week-end. On a connu beaucoup de personnes grâce à l'incubateur. Ce réseau nous a permis par la suite de recruter des *coachs*, des jurys dans les événements du startup Week-end. C'étaient des personnes essentielles à l'événement. Pour moi, je pense que **l'association CAS 3** a plus bénéficié de mon réseau qu'elle m'en a rapporté. Cependant, l'association a consolidé mon réseau. Autrement dit, le fait d'avoir un événement associatif, totalement bénévole, dans lequel tu t'investis quand tu contactes les membres de ton réseau avec lesquels tu as un bon feeling, et tu leur demandes un service, notamment de participer à ton événement comme Coach ou comme jury, ils se sentent flatter et c'est normal. On te demande de participer pour prodiguer des conseils à des gens, tu ne peux qu'être content ! Et en plus, tu rencontres des personnes dans un cadre non formel. Tu n'es pas dans la formalité de l'entretien *one to one* en bureau. Mais là, tu es dans un amphi, tu es dans un truc comme ça, tu papotes de tout et de rien, de la famille, par exemple. Tu rencontres les compagnons des gens et tu rentres dans un cadre plus informel et donc, tu renforces ton réseau aussi. Tu rentres dans un autre cercle du réseau, pas un cercle proche évidemment parce que ça c'est autre chose mais tu rentres dans un cercle qui est dans une frontière entre le professionnel et personnel. Et ça permet aussi d'avoir une relation différente avec ton réseau et de pouvoir acquérir des conseils et des regards différents sur tes projets quand tu leur demandes.

✓ **Est-ce que c'est grâce au réseau incubateur que vous avez pu faire vos formations ?**

Oui, avec l'incubateur on a fait des formations et certains ateliers.

✓ **Ces formations ont-elles été utiles ?**

Oui, on a obtenu le diplôme universitaire (DU) pour entreprendre et c'est toujours intéressant. Le DU est un des outils pour entreprendre. C'est une formation universitaire de 6 mois dans lequel tu acquières les bases de la gestion de projet d'entreprise, de la comptabilité, des outils d'innovation, du management d'équipe mais dans les grandes lignes. Ce n'est pas un niveau Institut d'Administration des Entreprises (IAE) mais c'est toujours intéressant comme base. Après, on a eu peut-être des formations moins utiles à un moment. Quand le nouvel animateur est arrivé à l'incubateur étudiant, on a recommencé à avoir des formations très solides notamment sur la communication. Il a fait venir des gens très intéressants sur le secteur de la communication. Mais je pense que l'entrepreneuriat associatif et l'accompagnement, les deux mélangés, la vraie formation revient à toi. En ce qui me concerne, le développement web par exemple, je l'ai acquis tout seul en autodidacte. Dans une association quand tu apprends à organiser un événement, tu vas acquérir des compétences. Par exemple, on a eu un ancien organisateur de start-up weekend qui nous a accompagné sur le premier événement mais qui, très vite, nous a laissé le gérer de notre façon. Parce qu'on était assez prêt pour le faire. Et du coup, à partir de ce moment-là, on a appris à organiser un événement tout seul.

✓ **Comment avez-vous eu le premier client pour votre entreprise ?**

Pour les premiers clients, ça dépend sur quel produit. Parce que les produits sur lesquels on avait une bonne clientèle on les a fermés aujourd'hui. On était dans le secteur du conseil et on s'est aujourd'hui orienté dans le *full* digital. Mais dans le secteur du conseil, on les avait eu juste avec la bonne vieille méthode. On te dit, par exemple, il y a peut-être telle personne qui pourrait être intéressée par ton produit. Tu passes un coup de fil, tu obtiens un rendez-vous. Et puis, au cours de ce rendez-vous, vous discutez et ça se passe bien. Il y a des pistes qui sont données et puis, deux ou trois mois plus tard on te rappelle pour dire j'ai pensé à votre produit on a cette problématique, ça serait intéressant que vous interveniez pour résoudre ce problème. Tu as ton contrat et tu viens intervenir sur la problématique. Pour le monde digital, on est sur une dynamique très différente.

✓ **Quel type de réseau vous a permis d'avoir le premier client ?**

Pour le secteur du conseil, tu as trois méthodes pour trouver des clients : le réseau (personnel et professionnel), la bouche à oreille (le digital aussi, référencement du site internet), les appels à projets (collectivités et les entreprises sollicitent souvent cette méthode). Pour notre entreprise, c'est le réseau personnel.

✓ **A quel moment vous vous êtes orienté vers ce secteur ?**

Normalement, on travaille dans le secteur qui s'appelle la *MaaS*, *mobility as a service*. En résumé, c'est tout ce qui concerne les services liés à la mobilité mais dans le domaine digital. Donc, ça peut être des outils destinés aux entreprises, aux agences immobilières, aux collectivités publiques ou aux usagers des transports. Mais au début, on était plutôt sur quelque chose de très vaste car on était sur l'aide au territoire. De manière générale, on a fait une mission avec une collectivité publique. On les a accompagné sur toute leur stratégie de mobilité notamment sur comment réinventer et réorienter la mobilité. Et à la fin de cette mission, on a stocké toutes les données collectées. Ensuite, on a fait un état des lieux et on se dit *ok*. On s'est dit, « *on a rencontré beaucoup de monde pendant cette mission, vu pleins de territoires différents et pleins d'univers différents sur le secteur de la mobilité. Il y a clairement des choses à inventer. On s'est dit qu'il y a une opportunité à prendre* ». C'est à partir de là, qu'on s'est dit, si on veut prendre cette opportunité il faut qu'on ait la ressource en interne. Donc, je me suis mis à apprendre le développement web. C'est comme ça qu'on a eu cette orientation sur le secteur de la mobilité.

✓ **Si on devait résumer, est-ce que la formation de l'incubateur vous a apporté quelque chose ?**

Oui, en résumé.

✓ **Quel est votre caractère ?**

Je ne suis pas la meilleure personne pour définir mon caractère. Je n'aime pas trop me définir c'est toujours un peu difficile comme ça de se donner une définition à soi-même. Tu n'as jamais un regard objectif sur toi parce que tu te donnes soit un regard négatif ou trop positif.



✓ **Alors qu'est-ce qui vous a motivé à créer une entreprise ?**

Clairement, ce n'est pas l'argent. Déjà, quand j'étais en droit il y avait des opportunités de carrière qui étaient plutôt bien rémunérées que j'aurais pu prendre. Mais maintenant, comme je suis développeur et que j'ai des compétences en droit, j'aurais aussi d'autres opportunités de carrière très bien rémunérées. Donc ce n'est clairement pas l'argent qui me motive. Si c'était l'argent, ça fait longtemps que j'aurais basculé. Mais non, je pense que c'est un ensemble de chose, notamment le goût de créer, de construire, par exemple. Et ça c'est quelque chose qui est très intéressant dans le monde de l'entreprise, surtout pour les startups.

✓ **Est-ce que l'argent n'est pas une motivation ?**

Ce n'est pas une motivation pour créer son entreprise. Cependant, tu vas avoir la volonté de créer ou d'innover. Et moi, je suis quelqu'un qui aime beaucoup toucher à tout. Là, par exemple cette saison d'été, je vais me lancer dans la conception d'un drone. Voilà. Il y a ça et cela va dépendre des personnes. Il y en a qui vont adorer le contact humain. Moi, le contact humain, j'aime bien mais ce n'est pas le contact humain qui va me donner envie de créer une entreprise mais c'est le fait d'avoir la liberté de toucher à tout. Ce n'est pas le fait de voir si des gens veulent acheter ton produit. Moi, je ne suis pas commercial, et ce n'est pas moi qui possède cette fonction au sein de mon entreprise. Je m'en fous que les gens veuillent l'acheter. Mais le fait que le produit leur plaise et qu'il aime l'utiliser, ça pour moi, est quelque chose d'essentiel. Quand je construis un truc ou que je développe un produit ou une solution, savoir que les gens prennent du plaisir à l'utiliser ou trouvent une utilité dans ce qu'ils font, ça c'est quelque chose que je trouve essentiel. Il faut que je trouve le produit utile et que les autres trouvent utile aussi. Si toi déjà dans tout ce que tu crées, tu ne trouves pas d'utilité, c'est mal parti. Cela veut dire que tu vas bosser toute ta vie, peut-être, sur un produit que tu n'aimes pas. Et ça, c'est très problématique. Et ensuite, il faut aussi que les gens aiment ce que tu fais. C'est toujours sympa de savoir que même si les gens ne l'achètent pas, et ce n'est vraiment pas ma fonction, mais s'ils aiment l'utilisation, c'est déjà mieux. Quand tu crées une entreprise, tu ne dois jamais être amoureux de ta solution mais toujours de ta problématique. Ce qui doit te motiver en premier ce n'est pas ce que tu as construit, mais ce qui t'a donné envie de construire. Il y en a, par exemple, qui ne vont pas aimer résoudre une problématique en tant que telle mais ils vont aimer juste avoir les capacités pour développer pleins de solutions tout le temps, parce que c'est ce

qu'ils adorent. Il y en a qui vont avoir à cœur de résoudre une cause, de se battre pour une cause. Donc de tout faire pour une cause. Il faut donc toujours être amoureux de ta problématique mais pas de ta solution. Dès que tu commences à être amoureux de ta solution, tu laisses de côté ton objectivité.

Si tu commences à regarder ton produit sous un angle, en mode adoration, dire c'est génial ce que j'ai fait, si tu penses que c'est le cas, tu ne vas plus jamais corriger et tu vas le laisser tel qu'il est. Tu ne vas plus vouloir entendre des reproches ou des critiques. Et donc, le produit est voué à se casser la gueule parce qu'il ne sera jamais adéquat à ce que le marché attend. Alors que si tu es dans une logique problématique, tu entendras toujours ce que les gens te font remarquer, en te disant oui mais ça, oui mais ça, par exemple. Et donc, tu vas toujours faire les correctifs parce que ton produit, ce n'est pas une fin en soi. Parce que la fin en soi, c'est de corriger ta problématique.

✓ **Est-ce que vous aviez un plan pour lancer votre activité ?**

En fait, c'est tout l'art de la stratégie. L'art de la stratégie, c'est justement d'avoir un plan que tu es prêt à mettre à la poubelle à l'instant où il n'est plus adéquat. Imaginons demain, je te dis qu'on lance une entreprise dans le secteur des chaussures de sport. Tu peux faire la planification que tu veux avec le nombre de clients qu'il te faudrait. Tu vas planifier le budget que tu vas mettre dedans, le chiffre d'affaires qui va être généré, les investissements et tout. Tu ne vas jamais tenir cet objectif parce qu'un plan n'est jamais parfait. C'est le propre d'un plan. Donc, en soi, il faut avoir une vision objective de ton marché et il faut avoir une vision stratégique. Mais moi, je ne suis pas forcément d'accord pour faire rentrer des chiffres en ligne de compte. A partir du moment où tu commences à chiffrer tes objectifs, soit tu vas te mettre une contrainte trop basse où tu te dis cette année on va faire 35000 € de chiffre d'affaires. C'est parce que tu vises plus bas ou ton produit va mal se vendre. Ou alors dire que cette année, on va faire 150000€ de chiffre d'affaires. Faire 150000 € chiffre d'affaires, c'est bien mais qu'est-ce que tu dis de ce chiffre d'affaires ? est-ce que tu penses avoir le réseau ? est-ce que tu penses avoir les compétences pour le vendre ? Donc, dès que tu commences à chiffrer ça pose des questions. Donc moi planifier je suis d'accord, mais tant que tu ne fais pas entrer des chiffres en ligne de compte.

✓ **Quels sont vos indicateurs si vous n'avez pas de chiffres ?**

Je faisais référence au chiffre comptable et financier quand je disais de ne pas tenir compte dans mon plan stratégique. Evidemment des chiffres, il t'en faut pour des indicateurs. Mais ces chiffres dépendent de ton produit. Par exemple, tu lances une plateforme Web. Les chiffres seront les suivants : est-ce que tu as du trafic ? est-ce que ce trafic est en croissance ? s'il y a des enquêtes en ligne sur ton site, quelle est la notation moyenne de tes produits ? Par exemple, lorsque tu es dans un système d'abonnement, les questions peuvent être : est-ce qu'il y a une fidélisation du client ? est-ce que c'est sur plusieurs mois qu'il est abonné ? est-ce qu'il va rester ou est-ce qu'il va très vite décrocher ? est-ce que le tarif fonctionne mieux quand il est normal ou réduit ? Ce sont ces genres d'indicateurs mais qui ne sont pas forcément comptables.

✓ **Est-ce vous parlez de planifier et corriger ?**

Toujours corriger. Tu contrôles une fusée donc il faut toujours revoir sa trajectoire.

✓ **Que pensez-vous de la loi dans le domaine de l'entrepreneuriat ?**

Pour l'entrepreneuriat, il y a beaucoup de communication qui est faite notamment par le gouvernement sur les aides ou les subventions. Dans les faits, il n'y a pas grand-chose. Tu te débrouilles vraiment. L'idée, c'est qu'en France on est vraiment sur un concept de darwiniste entrepreneurial. C'est-à-dire, le plus adapté survie. Donc les aides, elles n'arrivent qu'au niveau où tu as fait tes preuves. Soit, tu es un technicien talentueux pour obtenir des aides afin de financer la recherche et développement, soit tu es en train de développer quelque chose d'important ou encore tu es un meilleur businessman car tu as déjà fait beaucoup de ventes. Et donc, si on te donne les aides, c'est parce que tu vas faire de la rentabilité. Il n'y a pas d'aides pour une personne qui commence en bas qui n'a pas trop de formation, pas trop d'expériences qui a seulement un rêve qu'il veut concrétiser. Il n'y a pas tant que ça. Sinon ceux qui réussissent à se faire financer dès le début, c'est souvent de très grands communicants. Parce que ce sont des gens qui jouent sur le « *pathos* ». Ils jouent sur l'émotion pour vendre un rêve à leurs interlocuteurs. Alors eux, ce sont les meilleurs parce qu'ils n'ont généralement rien. Ils ne sont compétents en rien, sauf en communication. Et c'est très bien, c'est déjà énorme. Mais du coup, le cadre juridique en France est restrictif dans de nombreux secteurs. En plus de ça, à chaque fois qu'il y a des annonces, tu n'en mesures pas vraiment les effets. Ou alors entre les annonces et les effets, il n'y a pas grand-chose. Tu peux mesurer le fait que « oui, mais bon » en fait pas tant que ça. Par exemple, pour te donner un exemple si je peux me permettre, nous,

dans notre secteur de la mobilité, il y avait eu la loi NOTRe en 2015 (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) qui avait reformée un petit peu l'administration française. Mais le résultat est que cela a créé le désordre dans les administrations. En plus, elle était censée donner une liberté expérimentale aux collectivités publiques. Donc au niveau local, la collectivité pouvait se permettre à lancer des expérimentations sans respecter les règles de marché public, en déviant un petit peu et avoir une certaine liberté administrative dans les règles mises en place au niveau local pour tenter de nouvelles choses. Dans la théorie, le but était ça. Mais dans les faits, tu as beaucoup de collectivités qui sont frileuses, qui s'en foutent de la gestion et qui n'ont aucune ambition. Tu as beaucoup de collectivités comme ça. Et après, on ne peut pas leur reprocher. On peut le comprendre mais tu as beaucoup de collectivités qui ne vont pas saisir cette opportunité. Et ce sont toujours les mêmes acteurs qui travaillent avec elles, parce que la collectivité ne prend pas de risque. Et ce n'est pas sa culture la prise de risque. Donc du coup, à chaque fois que tu as un des annonces comme la loi NOTRe qui ouvrait la porte aux Startup, les résultats sont décevants. Ensuite, il y a un autre exemple, l'open data. Il y a 3 ou 4 ans je ne crois pas très loin après la loi NOTRe, et ça devait être en 2017-2018, il y a eu une grande loi sur l'Open Data. Donc, cette loi disait que la data accessible à tous, que toutes les collectivités auraient rejoint l'Open Data d'ici 2020 et que les start-ups pourraient se saisir de ces flux de données pour générer des applications, innover et créer le monde de demain. Et nous, on est dans le secteur de la mobilité. Donc, on est le premier concerné par l'Open data. Tu as tous les réseaux de transport qui sont censés utiliser l'Open data pour toutes les tarifications, les billetteries, par exemple. Mais, je peux te dire entre ce qui avait été dit et ce qui a été fait jusqu'à maintenant est totalement différent. On a au total je crois 1200 sur 4510 collectivités qui sont concernés par l'Open Data, il me semble que c'est 343 ou 450 collectivités qui l'ont fait. En plus, jamais de manière complète et très peu de collectivités rejoignent les grosses API d'Open data. Donc très peu pour les grosses solutions d'Open data centralisée du gouvernement. La majorité des collectivités font leurs petits trucs dans leur coin. Donc, ce n'est jamais au même format et ce n'est jamais les mêmes API. Donc, ce ne sont jamais les mêmes outils techniques identiques. En gros, personne ne joue le jeu. Mais dans la théorie, on t'annonce un truc splendide qui allait révolutionner les territoires et bouleverser la mobilité. Moi, demain tu me donnes une API, qui est un bout de code qui permet de connecter une base de données à une solution digital ou autre et qui permet de récupérer toutes les données de transport de France, je te crée une application. Je ne peux pas en ce moment mais quelqu'un d'autre pourrait créer une application superbe qui rénovera le transport en France et cela permettrait de simplifier l'accès tout ça. Mais ça, c'est la théorie. Dans les faits, aujourd'hui tu as 130 sur 140

API différentes. Donc tu as 130 ou 140 solutions différentes que tu dois aller récupérer, agréger et imaginer un système pour que toutes les données soient compatibles entre elles. Aujourd'hui, on est dans un truc qui est tellement complexe que la plupart des gens se cassent les dents et se disent qu'ils ont autre chose à faire que ça. Après les collectivités, tu ne peux pas les en vouloir. Ce n'est pas dans leur culture de prendre des risques car elles n'ont pas toujours les moyens d'avoir des responsables de données ou d'avoir des responsables digitaux. Donc, tu ne peux pas les en vouloir. Mais, tu me demandes la question du cadre juridique, il y a beaucoup d'annonces mais dans les faits tu ne ressens pas beaucoup le changement.

✓ **Vous avez, par exemple, souligné le concept Darwiniste en France, alors vous pensez appartenir dans quelles catégories ?**

Avant, on n'était pas dans l'innovation mais aujourd'hui on se lance dans ce domaine. Mais, je pense ce que nous faisons est utile comme innovation. Actuellement, on travaille sur une plateforme pour enrichir les annonces immobilières afin de contextualiser le bien immobilier. Notre mission est de répondre à un besoin du client pour mieux comprendre et mieux connaître son bien immobilier avant d'aller le visiter physiquement. Il y a de la concurrence, car nous sommes dans un secteur de l'innovation qui fait appel à la big data et donc, à l'API. Ce sont des innovations qui existent mais on rajoute simplement des éléments propres à notre vision.

✓ **Est-ce que vous collaborez avec d'autres structures ?**

Non, nous travaillons seul. Au début, on avait travaillé sur une première application qu'on avait développé, et qui reprenait un peu ce que nous faisons actuellement mais sur une version très réduite. Et à l'époque, on avait collaboré avec une structure mais on n'avait pas été satisfait du tout. Car, tu dépenses de l'argent où tu pourrais économiser si tu l'avais fait toi-même. Mais aussi, tu es dépendant d'une relation de travail avec un tiers qui a ses propres obligations et ses propres impératifs. Donc, tu n'es pas libre. Tu dois t'adapter car chacun doit faire des compromis. Je ne suis pas contre le principe de compromis. Mais quand tu as une entreprise à partir du moment où tu fais des compromis, tu perds du temps, de l'argent, des clients et de l'efficacité. Donc, celui qui crée une entreprise doit réfléchir sur comment il peut faire tout lui-même. Si tu fais rentrer un sous-traitant ou un tiers dans la balance, c'est parce que tu n'as pas cette compétence et que tu ne peux pas l'acquérir dans l'immédiat.

✓ **Alors cette vision que vous avez ne rentre pas dans le concept darwiniste ?**

Oui, tu peux le faire rejoindre dans le darwiniste. Mais dans le sens où une seule personne ne peut pas faire tout.

✓ **Est-ce que vous vous êtes spécialisé par rapport à cette annonce de l'Open data ?**

Non, on ne s'est pas spécialisé sur *l'Open Data*. Du coup, on a contourné puisque les collectivités ne jouaient pas le jeu sur la question de *l'Open Data*. On a décidé de contourner et de créer nos propres bases de données. Bientôt, on va sortir un outil pour les agences immobilières. On n'a pas trouvé ce qu'on voulait en termes de données. Donc, on crée notre propre base de données. Pour *l'Open data*, ce n'est pas pour maintenant.

✓ **Avez-vous eu des aides financières ?**

Non. La seule aide financière qu'on a eu, c'est parce qu'on a gagné un concours du ECA. Aujourd'hui, c'est très complexe d'aller chercher des aides financières et la démarche est aussi longue. A mon avis, l'aide financière est un miroir aux alouettes dans le sens où elle ne correspond plus au besoin de l'entreprise. En France, elle est faible par rapport aux autres pays dans le monde. Par exemple, aux USA, il n'y a pas vraiment d'aide financière mais il y a beaucoup de facilité à lever des fonds. Donc, ça fait qu'une *startup* américaine peut déployer son envergure assez rapidement. Tandis qu'en France, on est sur des montants de l'aide financière plus timorés et qui sont très long à obtenir. Donc aux USA, de manière caricaturale, s'il te faut au moins 15 jours pour faire une levée de plus d'1 million d'euros, en France pour lever 300 000 €, il te faut 6 mois de négociation. En termes d'efficacité et d'impact sur le marché, on n'est pas sur la même longueur d'onde. En France, quand on parle d'aide financière, cela peut se chiffrer à au moins 18 mois d'attente avant de l'obtenir. Et entre temps, c'est-à-dire au moment où tu as fait la demande par exemple de 40 000 € d'aides à la Région et le moment où tu les obtiens, il y aurait presque un an et demi qui s'est écoulé. Pendant ce temps, ton entreprise aurait certainement pu être liquidée ou que tu es parti faire quelque chose de différent ou alors tu génères suffisamment de liquidité que tu n'as plus besoin d'aide.

✓ **Est-ce que cela vous a été utile, le concours ?**

Le concours a été utile pour gagner une tablette et de l'argent. A mon avis, les grands concours peuvent t'apporter du réseau parce que leur but est de faire en sorte qu'un investisseur ou un groupe partenaire vous trouve bancable pour vous prêter de la liquidité. Dans notre cas, on était dans un concours interne de la structure ECA pépète et très intéressant humainement. Mais en termes de réseau, ce n'était pas tangible que ça. Sur le moment, le partenaire est motivé mais au bout de quelques jours il est déjà passé à autre chose. Surtout pour les acteurs publics, même s'ils sont intéressés, le défaut est qu'il faut passer par des procédures qui prennent parfois les 18 mois, par exemple.

✓ **Est-ce que votre entourage personnel vous a-t-il apporté une aide pour la création d'entreprise ?**

Oui, nous avons eu de la famille qui nous a aidée financièrement pour l'entreprise. Au niveau de l'entourage, nous avons également eu des compétences qui nous ont été utiles. Nous avons eu aussi des retours critiques qui étaient intéressants. Finalement, les premiers testeurs sont l'entourage familiale et les proches.

✓ **Vous êtes le principal dirigeant et comment vous êtes perçu dans l'entreprise ?**

Bien j'espère, nous sommes deux meilleurs amis. Je suis juste dirigeant sur l'aspect administratif. Après derrière, il n'y a pas besoin d'une hiérarchie tant que ça fonctionne. Je me glisse souvent dans des nouvelles choses. Là récemment, j'ai ajouté un événement dans l'organisation. Dès que j'ai une opportunité qui se présente, je contribue autant que possible pour me faire voir et aussi pour faire agrandir le réseau ou la visibilité de l'entreprise. Au sein de l'entreprise, on essaie tous les deux de trouver l'équilibre dans la gestion, de réveiller l'un ou l'autre quand ça n'avance pas.

✓ **Sur quoi vous pouvez affirmer la réussite de la création de votre entreprise ?**

Aujourd'hui, on ne peut pas parler de réussite de l'entreprise car nous sommes encore en période de structuration.

✓ **Pourquoi avez-vous immatriculé l'entreprise, très tôt ?**

Si on devait refaire, on allait immatriculer au moment où on aurait eu de potentiels clients. Là par exemple, je suis en train de tester un autre projet en parallèle de notre activité dans le secteur de la *data*. Je ferai l'immatriculation uniquement quand j'aurai eu un certain nombre de trafics, de retours suffisamment positifs et si je trouve chez le visiteur qu'il y a une volonté de consommer ou d'acheter. Et à partir de ce moment-là, je vais immatriculer parce que je saurais que j'ai un "*time to market*" c'est-à-dire, c'est le bon moment pour commercialiser le produit. Si ces conditions-là ne sont pas réunies, je ne me lancerai pas dans la création d'entreprise. En plus, aujourd'hui l'outil internet est suffisamment accessible, en parlant du digital bien sûr, mais dans plein d'autres secteurs pour que tu puisses prendre le temps de tester et de connaître dans les 3 à 6 mois qui suivent si ça vaut le coup de se lancer. Donc moi, je pense que tu ne peux voir la réussite de ton entreprise qu'à partir du moment où ton produit va susciter de la volonté d'achat chez le public.

✓ **A quelle étape de votre parcours entrepreneurial avez-vous immatriculé votre entreprise ?**

On nous a conseillé beaucoup plus tôt et donc, on l'a immatriculé à l'époque où on était encore en phase de développement du produit. Donc on n'était pas encore prêt, on n'avait rien de tout comme clients.



**Annexe 3 : Entretien avec un créateur qui a exercé dans deux associations, en tant que stagiaire d'une part et responsable d'autre part : il s'agit respectivement de l'association CAS 4 et de l'association CAS 5, en visio-conférence, 17/07/2020, 1h 09 min, R2. CAS4 et R2. CAS5**

- ✓ **Mon étude porte sur le comportement entrepreneurial dans le contexte social et je souhaite à cet effet avoir votre retour d'expériences, en tant que membre d'une association qui a finalement créer une entreprise.**

J'ai fait des études dans une école de commerce, à Sofia Antipolis dans la ville de Nice. Une école qui s'appelle SKEMA *Business School*, où j'ai obtenu mon diplôme de Master. Contrairement à mes camarades de l'école qui rêvaient d'être banquier ou *trader*, j'ai découvert un autre métier en faisant un stage de 6 mois dans une **association CAS 4** qui organise un festival dans l'Est de la France. Après l'obtention de mon diplôme, j'ai pu être embauché dans une organisation non gouvernementale (ONG) qui s'appelle « Good Planet », une organisation environnementale dont le fondateur est Yann Arthus-Bertrand. J'ai décidé de commencer ma carrière professionnelle avec un contrat à durée indéterminée (CDI) dans cette organisation à but non lucratif. Au bout de 2 ans, j'ai changé d'environnement et j'ai intégré un cabinet de conseil pour devenir consultant pendant deux années. Ensuite, j'ai créé avec ma compagne une association « X » dont l'objectif est d'aller dans le continent africain et principalement en Afrique subsaharienne pour étudier des projets d'énergie. Nous avons créé cette association en 2012 car c'était l'année de l'énergie durable pour tous. Il y avait un gros focus des Nations-Unis sur l'électrification rurale, l'accès à l'énergie, par exemple. On voulait absolument sortir un peu des clichés autour de l'Afrique qui sont exaspérant parce que le développement se fait toujours Nord-Sud et que l'Afrique est dépendante des pays occidentaux. L'objectif de l'association était de montrer qu'il y avait des développements croisés. Même s'il y a des développements Nord-Sud, il y avait aussi des développements Sud-Sud, autrement dit entre pays en voie de développement. Et surtout, il y a des bonnes pratiques en termes d'accès à l'énergie qui se développent au Burkina Faso ou au Togo qui pourraient être tout à fait des solutions valables dans les pays développés. Dans cette association, on était que deux individus totalement bénévoles. En 2013, à la fin du projet en Afrique, **l'association CAS 4** m'a rappelé et m'a dit qu'elle aimerait bien faire du développement durable au sein de son festival. Elle m'a proposé d'être auto-entrepreneur et de payer mes prestations selon un tarif à mi-temps. Donc, j'ai

accepté et commencé à développer mon activité pour le festival. Et en même temps, je continuais aussi à gérer mon association « X ». Puis, j'ai déménagé à Bordeaux et j'ai appelé **l'association CAS 5** et une autre association « Y » pour intégrer leur structure respective. Donc, j'ai pu travailler pour ces deux associations mais toujours dans le cadre d'activité professionnelle. Enfin pour terminer cette introduction, je suis toujours entrepreneur individuel mais j'essaie toujours de concilier la vie associative et la vie professionnelle. C'est pourquoi dans les bureaux où je suis actuellement, elles appartiennent à une association de tiers-lieux, c'est-à-dire un espace de coworking avec pleines d'associations. Chacune d'entre elles peut venir créer son propre événement. Ce tiers-lieu est généré par l'association dont je fais partie maintenant. Je suis administrateur de cette association et en même temps, je continue à développer mon activité professionnelle comme tous les autres administrateurs de cette association. On donne du temps libre pour faire avancer le projet commun de l'association.

✓ **Pouvez-vous m'expliquer la raison pour laquelle êtes-vous dans l'association ?**

Quand j'ai réalisé mon mémoire de fin d'étude entre 2006 et 2007 dans **l'association CAS 4**, j'avais beaucoup travaillé sur le mécénat. C'est un sujet qui m'avait beaucoup intéressé. Le sujet de mon mémoire était sur le mécénat culturel. Et c'est au cours de mes recherches que je me suis rendu compte qu'il y avait de plus en plus d'entreprises qui faisaient du mécénat. Il existait, bien sûr, beaucoup de mécénats dans la culture et dans la protection de l'environnement. Et il y a peut-être 15 ans de cela, on ne parlait pas autant du changement climatique. Donc, c'était un sujet qui était un peu nouveau et c'est là que je me suis dit, c'est bizarre que de plus en plus d'entreprises donnent de l'argent pour protéger la planète. Ensuite, j'ai commencé à me renseigner, à me documenter et c'est là que j'ai compris que la réalité du changement est effective. Un changement que je n'avais pas du tout conscient avant 2005 mais que je réalise maintenant son importance. Mon but était déjà de travailler dans les associations et probablement dans le secteur de la culture mais pas dans les banques. Mon objectif est de faire quelque chose qui avait du sens. Plutôt de chercher dans la culture, j'ai réorienté toutes mes recherches sur une association qui travaille pour la sensibilisation à l'environnement, pour la protection de la planète, par exemple. Et l'ONG "Good Planet" a été la première organisation à but non lucratif qui m'a embauché.

### ✓ **Quelles étaient les valeurs de l'association ?**

Les valeurs de l'association étaient la tolérance, la sensibilisation à l'environnement, etc. Elle n'était pas comme *WWF* ou *Greenpeace* qui porte des actions sur le terrain mais elle portait plutôt des actions de sensibilisation positive, de changement et de découverte. Quand on disait à l'époque de réduire les gaz à effet de serre, les gens pensaient qu'on allait revenir à l'âge de pierre. Il fallait donc montrer l'aspect positif de l'adaptation au changement climatique. Il y avait aussi de l'humanité qui était très importante dans les projets. Il y avait différents projets au sein de l'association et notamment un projet qui s'appelait « 6 milliards d'autres » qui est une exposition vidéo et d'interviews de gens de tout bord dans le monde sur des questions notamment de votre plus grande peur, de votre plus grande joie ou qu'est-ce qui vous émeut, etc. Les valeurs de l'association sont aussi liées à son créateur, le photographe Yann Arthus-Bertrand. Donc, il y avait un véritable enjeu pour construire une image de marque qui soit différente de l'ONG d'un simple photographe. Pour **l'association CAS 5**, c'était assez proche de l'ONG "Good Planet" et la fraternité est présente. Mais pour **l'association CAS 4**, c'est différent. Pour elle, les valeurs sont plutôt pour l'ancrage territorial ou la promotion du département. Pour l'association « Y », c'est plutôt la fête. Par ailleurs chez "Good Planet", l'ONG travaillait avec les entreprises. Elle recevait des fonds privés et en contrepartie elle accompagnait les entreprises pour qu'elles améliorent leur image. Pour mettre en place cet accompagnement, l'ONG avait une charte de bonne pratique, des choix des partenaires, par exemple.

### ✓ **Est-ce qu'obtenir des financements publics dans ce secteur du milieu associatif est difficile ?**

Je me suis assez peu occupé des financements publics. J'ai fait seulement une demande de financement public pour **l'association CAS 5** et c'était très facile. Il a fallu remplir trois dossiers que j'ai envoyés par mail. Pour les financements privés (mécénat et *sponsoring*), leur obtention dépendait de la qualité du projet et du montant demandé. Mais pour beaucoup d'organisations non gouvernementales, c'est difficile de collecter des fonds. D'ailleurs, c'est pour cette raison que j'ai créé mon entreprise pour venir en aide aux associations afin de créer une campagne de levée de fonds. Pour moi, c'est facile parce que cela fait 10 ans que j'exerce le métier de la recherche de financement. Dans l'absolu, l'obtention de financement est possible. Cependant, il faut apprendre le métier car c'est beaucoup d'investissement en temps et en énergie. Par exemple, dans le secteur de la culture notamment le festival, il est beaucoup

plus facile de levée des fonds auprès des entreprises. Parce que les contreparties sont intéressantes pour les entreprises (réduction d'impôt, communication, salon VIP, etc.). En revanche, pour les compagnies de théâtre, obtenir des financements est beaucoup plus compliqué surtout quand il s'agit de gros montant, par exemple.

✓ **Comment fonctionnait le conseil d'administration ?**

Pour l'ONG "Good Planet", le conseil d'administration était composé de personnalité assez importante comme Alain Juppé, maire de Bordeaux, Yves Cochet, homme politique et des personnalités de banque. Pour **l'association CAS 5**, elle était plutôt composé de membres du réseau familial et proche du directeur du festival. Une fois par an, ce directeur réunit les membres du conseil d'administration et ces derniers sont toujours d'accord et votent toutes les propositions soumises. Le festival est créé depuis 1998 par une seule personne qui reste toujours le directeur. Il le considère comme sa propriété et donc décide de toute la stratégie de l'association.

✓ **A quel moment vous vous êtes orienté vers l'entrepreneuriat classique ?**

Au retour de l'Afrique en 2013, j'ai créé mon entreprise individuelle pour répondre à une demande temporaire de **l'association CAS 4**. Cette mission devait se terminer au bout de 6 mois mais finalement, je suis resté dans le domaine de l'entrepreneuriat.

✓ **Est-ce que l'association vous a apportée du soutien dans votre projet entrepreneurial ?**

D'abord, c'est l'association qui m'a proposé de devenir prestataire car elle en avait aussi besoin. Elle m'a permis de créer ma première entreprise individuelle pour répondre à un de ces besoins. Et pendant mes trois premières années d'entrepreneur, mes clients étaient tous des associations.

✓ **Qu'avez-vous acquis en termes de compétence au sein de l'association ?**

Par exemple, ce que j'ai appris à l'école de commerce, c'est de bien vendre et de montrer tout le temps que tu sais quelque chose même si au fond tu ne sais pas. Apprendre un métier, ce n'est pas à l'école. C'est souvent pendant les stages et tes premières embauches. Mes stages, je

les ai faits dans des associations et mon premier contrat CDI était aussi dans le secteur à but non lucratif. En résumé, tout ce que j'ai appris dans le milieu professionnel, c'est grâce au secteur à but non lucratif. Ensuite, j'ai commencé en avoir un peu marre des associations parce qu'il y avait pas mal de chose qui ne fonctionnait pas. Chez "Good Planet", au bout de 2 ans, j'avais tout appris au niveau de cette ONG et je voyais que je n'allais plus trop progresser. Et c'est pour cette raison que je suis parti en cabinet de conseil. Il fallait travailler plus et avec des gens que tu ne connais pas. Dans ce cabinet de conseil, j'ai appris des méthodes de travail, de faire des grosses présentations et de faire de la stratégie. Je pense que je n'aurais pas eu toutes ces compétences dans le milieu associatif. Ces compétences m'ont ensuite servi dans le monde associatif.

✓ **Quel est votre caractère ?**

Sympa et efficace dans le travail. Aussi, je peux dire assez sérieux et exigeant. Je suis assez souple parce qu'en tant que prestataire, le client a toujours raison. Ce n'est pas une de mes qualités, mais il faut être diplomate pour réussir à faire changer les avis des clients. Il arrive parfois dans mes courtes missions qu'elles ne finissent pas toujours bien parce que je dis ce que je pense être le bien. Et je suis avant tout commercial et c'est un gros avantage quand il s'agit de chercher des partenariats pour les associations.

✓ **Est-ce que des membres de l'association ont rejoint votre entreprise ?**

Oui, à **l'association CAS 5**, les membres étaient informés de la création de mon entreprise. D'ailleurs, j'ai transformé mon entreprise individuelle en société à responsabilité limitée (SARL) parce que j'ai pris un associé qui était membre de cette association. Mais l'association n'a pas apprécié le projet d'entreprise avec cet associé. D'ailleurs, c'est pour ces raisons que j'ai quitté définitivement cette association et j'ai repris mes études.

✓ **Avez-vous le regret de votre formation ?**

Non, je n'ai pas de regret. Mais ce n'est pas ce que je voulais faire au début de mes études, c'est-à-dire faire une école de commerce. Je voulais vraiment faire des études en sciences politiques mais malheureusement je n'ai pas eu le concours pour intégrer cette formation.

✓ **Est-ce que vous avez quitté définitivement l'association pour vous concentrer à votre entreprise ?**

J'ai quitté **l'association CAS 5** mais mes clients restent toujours les associations.

✓ **Qu'est-ce qui vous a motivé à créer une entreprise ?**

C'est de pouvoir travailler pour plusieurs associations en même temps que de rester en contrat à durée indéterminée (CDI) pour une seule entreprise. Avec le CDI, tu n'as pas le droit de travailler pour d'autres structures. Et moi, ce qui me passionne, c'est d'avoir plusieurs projets en même temps. Et le format entrepreneur est bien motivant pour gérer plusieurs projets. Dans l'entrepreneuriat, tu apprends beaucoup de chose parce que tu peux travailler sur divers projets, et ton expérience professionnelle croît plus vite et tu gagnes beaucoup d'argent. Mais il faut savoir que la création d'entreprise est risquée. Par exemple, quand tu es un salarié de **l'association CAS 5**, tu peux toucher environ 1400 à 1600 € net par mois. Mais avec mon entreprise, je facturais mes prestations à l'association 2500 € par mois et j'avais d'autres clients à côté. Cependant, quand j'ai perdu mon client **l'association CAS 5**, le risque a été que mon chiffre d'affaires a considérablement chuté.

✓ **Comment êtes-vous perçu dans votre entreprise ?**

Là, je suis en train de me séparer de mon associé qui était avec moi depuis 2 ans. Pour la constitution, nous avons réparti à part égale le capital de la société SARL. Il faut savoir que chacun avait son projet, car on facturait au nom de la société et on se rémunérait à part égale.

✓ **Comment avez-vous identifié vos premiers clients ?**

Je dirai que c'est une question de chance. Je n'avais pas prévu de créer mon entreprise, très tôt. Comme je l'ai dit précédemment, c'est **l'association CAS 4** qui m'a contacté pour me proposer de lancer mon entreprise. Elle avait un besoin mais elle n'avait pas les moyens pour m'embaucher. Par le biais de cette association, j'ai eu un autre client associatif pour un festival. Par la suite, j'ai déménagé à Bordeaux et j'ai contacté les deux associations, **association CAS 5** et association « Y », qui m'ont aussi ouvert leur porte. En résumé, c'est un peu de bouche à oreille.

**✓ Comment avez-vous acquis votre réseau professionnel ?**

C'est en se connectant avec les gens et en tissant des liens avec eux. Par exemple, pour **l'association CAS 4**, j'avais fait mon stage et j'ai gardé de très bonnes relations avec les personnes. Elles avaient également suivi mon aventure avec mon association « X ». Et c'est comme ça que j'ai pu décrocher le contrat de prestation avec eux et que je me suis mis à entreprendre dans le milieu festival. Ce dernier est un petit milieu où tu peux assez vite connaître tous les directeurs des festivals en France et d'autres personnes qui font le même travail que toi. On peut aussi dire que ce secteur joue un rôle important pour le réseautage. Par exemple, quand on a travaillé pour mon association « X », on ne connaissait personne dans ce secteur. Il s'agit de mon projet d'accès à l'énergie en Afrique. Mais au bout de 2 ans, on connaissait déjà du monde à l'ONU, à la Banque africaine de développement, au niveau des ministères des affaires étrangères de certains pays. On a aussi rencontré le numéro 3 de l'ONU, pleins d'ONG et d'entreprises qui travaillent en Afrique subsaharienne sur l'accès à l'énergie. Donc, on avait pu constituer notre réseau professionnel. On s'est lancé dans ce secteur parce qu'on a appris en fin d'année 2010 que l'ONU venait de déclarer l'année 2012, une année de l'énergie internationale pour tous. On s'est dit qu'il faut qu'on monte un projet autour de l'accès à l'énergie parce que c'est un enjeu important en Afrique. On disait qu'il y a environ 600 Millions de personnes qui n'ont pas accès à l'électricité. On a eu cette idée-là de monter un projet pour l'Afrique. On est parti rencontrer le fondateur de l'ONG "Good Planet" pour lui exposer notre projet. Il nous a mis en relation avec un de ses amis à l'ONU pour nous aider. Et assez rapidement, nous avons eu un entretien avec des personnes de l'ONU. Elles nous ont dit qu'on n'aurait pas de financement pour le projet mais que l'ONU peut nous soutenir, et qu'on pouvait mettre sur nos moyens de communication « *le soutien de l'ONU pour l'environnement* ». Cette communication nous a vraiment ouvert des portes et a rendu notre projet crédible. Et grâce à cela, on a pu avoir assez rapidement de sponsors de grosses entreprises d'énergie. Ensuite, pour l'identification des projets en Afrique, c'était plus difficile. On a créé un appel à projets international pour répertorier et faire un audit des projets en Afrique. En fonction des projets retenus, on faisait des vidéos pour les associations et on les mettait sur les réseaux sociaux.

✓ **Quel réseau vous a-t-il apporté une aide pour la création d'entreprise ?**

Pour l'entreprise, je l'ai fait tout seul.

✓ **Est-ce que vous collaborez avec d'autres structures existantes ?**

Oui, j'accompagne des entreprises classiques. Sur des gros projets, je ne travaille pas seul. Je fais appel à d'autres consultants ou à d'autres entreprises pour qu'on monte des équipes projets. Mais quand ce sont des associations, je travaille tout seul. En ce moment, je travaille sur un projet avec une banque au Sénégal, et c'est trop gros pour que je prenne le travail tout seul. Et donc, j'ai sous-traité certaines parties du projet avec d'autres personnes qui ont des expertises un peu complémentaires.

✓ **Est-ce que vous avez obtenu de l'aide pour la création d'entreprise ?**

Non. Pour l'entreprise individuelle, c'est très facile à créer mais pour la SARL, c'est plus compliqué. Mais même pour cette dernière, on peut trouver des informations sur internet.

✓ **Avez-vous intégré une structure d'accompagnement ?**

Alors on a essayé mais c'était déjà trop tard car on avait déjà créé notre entreprise. Si l'on avait fait quelques mois avant, on aurait pu aller dans un incubateur ou avoir du coaching avec des consultants. Mais quand on s'y est intéressé, on avait déjà créé. Nous avons essayé d'intégrer un incubateur mais on nous a refusé.

✓ **Quelle est la nature de votre activité ou fonction ?**

C'est la même chose que mon entreprise individuelle, c'est du conseil aux associations sur leur développement durable ou sur leur stratégie de partenariat.

✓ **Quelles sont les valeurs de votre entreprise ?**

Ce qui nous a poussé à créer l'entreprise, c'est la volonté de rapprocher le monde des associations du monde des entreprises. Et souvent, on fait une grande différence entre l'association d'un côté et l'entreprise de l'autre côté, ou encore économie classique d'un côté



et économie sociale et solidaire de l'autre, mais avec une frontière un peu étanche. Et c'est vraiment dommage. Notre objectif est de monter des collaborations entre entreprise et association pour que les deux mondes se rapprochent. Parce que ces deux mondes association et entreprise s'enrichissent l'un de l'autre et inversement. Le soutien financier des entreprises aide beaucoup les associations et les entreprises peuvent bénéficier de réduction d'impôt et un accompagnement de la part des associations pour la mise en place de leur stratégie de responsabilité sociale et environnementale. Il y a donc des intérêts réciproques entre ces deux mondes. Et souvent, les entreprises et les associations ne le savent pas forcément. Quant aux valeurs de mon entreprise, elles se résument à l'esprit d'ouverture et à la bienveillance.

✓ **A quelle étape de votre parcours entrepreneurial avez-vous immatriculé votre entreprise ?**

J'ai créé mon entreprise individuelle en 2013 pour la mission avec **l'association CAS 4**. Cette mission était vraiment temporaire pour une durée de 6 mois. Donc en parallèle de la prestation, je continuais à chercher du travail en Afrique. Au bout de ces 6 mois, je n'avais pas trouvé d'opportunité en Afrique et ma mission avec l'association fut prolongée en me donnant plus d'argent. Et puis, il y a eu un autre festival qui m'a contacté pour mes services à temps plein. Dans l'ensemble, c'était enrichissant comme activité à faire dans ce secteur. Donc, c'est quand j'ai eu un client que j'ai immatriculé mon entreprise.

✓ **Comment êtes-vous organisé pour développer votre entreprise par rapport à votre temps personnel ?**

Pour mon entreprise, je travaille presque tout le temps y compris certains soirs et week-end. Et aussi, j'ai mon activité au sein d'une association, le Tiers-lieux qui me prend plusieurs heures par semaine. Par exemple, les tâches que je consacre en temps pour l'association, c'est faire des fiches de poste pour un recrutement, gérer les lieux, accueillir les nouveaux arrivants et envoyer les factures pour paiement à l'association. Mais l'essentiel de mon temps, je le passe pour mon entreprise.

✓ **Pensez-vous quitter définitivement le monde associatif pour vous consacrer à votre entreprise ?**

Non, j'ai envie de garder les deux univers parce que c'est important d'avoir une activité bénévole.

✓ **Quelle vision aviez-vous de l'entrepreneuriat avant de vous lancer ?**

Quand tu n'es pas lancé dans l'entrepreneuriat, la vision qu'on a ce sont surtout les succès story dans les magazines. Des individus qui ont monté des entreprises géniales qui ont fait des levées de fond et qui sont devenus très riches. Mais en réalité, l'entrepreneuriat est assez difficile. J'ai de la chance d'être un entrepreneur depuis maintenant 7 ans. Ma situation entrepreneuriale se passe bien. Cependant, on fait face à des difficultés importantes. En effet, la crise du Covid est un exemple de la problématique pour les entrepreneurs. Aussi, certaines activités entrepreneuriales varient en fonction du temps. Parfois, il y a des moments où tu travailles beaucoup pour gagner beaucoup d'argent mais il y a aussi des moments où tu travailles beaucoup pour gagner moins d'argent. Et cette situation génère du stress pour l'entrepreneur parce qu'on a toujours cette inquiétude de l'avenir incertain pour notre activité. Par exemple, pour le salarié en contrat CDI, il sait que tous les mois il a son salaire qui tombe. Pour ce dernier, il a une certaine sécurité pour son emploi.

✓ **Avez-vous constaté des différences entre votre imagination de départ et le retour d'expériences entrepreneuriales pour la création d'entreprise ?**

Oui.

✓ **Que pensez-vous des formations auxquelles vous avez assisté pour la création d'entreprise ?**

Non, je n'ai pas eu de formation pour la création d'entreprise. On apprend dans les expériences. L'expert-comptable conseille plutôt pour payer moins d'impôts. A mon avis, être entrepreneur ne s'apprend pas.

✓ **Comment fonctionne actuellement votre entreprise ?**

Très difficile avec la crise du Covid. Parce que la plupart de nos clients sont des associations notamment les associations culturelles. Et c'est très délicat pour elles. Tous les événements sont annulés. Donc, elles n'ont plus d'argent et ont mis fin à toutes nos missions. Il y a eu deux mois assez délicats au cours desquels on n'a pas eu du tout de revenu. C'est pour ça qu'on est en train de se séparer avec mon associé puisqu'il n'y a plus assez de clients pour qu'on gagne tous les deux suffisamment d'argent avec l'entreprise. Moi, je vais recréer une nouvelle entreprise individuelle parce que, depuis quelques mois, mes nouveaux clients ne sont plus des associations mais plutôt des entreprises.

✓ **Que pensez-vous de la loi dans le domaine de l'entrepreneuriat ?**

Je pense que c'est une bonne chose. Par exemple, pour l'entreprise individuelle, c'est très simple de créer une structure et de le gérer sur le plan de la comptabilité. Mais l'inconvénient est que le statut de cette structure est très fragile parce qu'il n'existe pas de protection sociale. Donc, c'est un statut d'entreprise qui est assez précaire. Et c'est la même chose pour la SARL, parce qu'on avait un statut non salarié. Mais tout cela n'est pas gênant car ce sont les règles du jeu. On a beaucoup de pays dans le monde où la protection sociale n'existe pas même en étant salarié. Le problème est qu'en France, on incite les individus à devenir entrepreneur pour éviter de les recruter en contrat à durée indéterminée (CDI). Parce qu'il y a pleins d'entreprises qui ne veulent pas recruter un individu parce qu'elles leur coûtent cher. Elles leur proposent donc des missions en tant qu'indépendant ou en tant qu'entrepreneur individuel. Cette méthode est critiquable parce que ces entrepreneurs ne sont pas protégés, ils ont un statut précaire et peuvent perdre leur prestation à tout moment sans aucune forme de procès. Il existe des aides quand tu crées la première fois ton entreprise avec très peu de charges sociales au cours les premières années d'activité.

✓ **De façon générale, pourriez-vous nous décrire les avantages que vous obtenez depuis votre nouvelle entreprise ?**

Le principal avantage est que tu n'as plus besoin d'aller au bureau et rester sous les ordres de ton patron. Tu peux travailler où tu veux et quand tu veux. Donc, tu peux aménager ton temps de manière beaucoup plus libre que quand tu es salarié. Ensuite pour le reste, quand tu te

débrouilles bien, tu peux gagner beaucoup d'argent. Par exemple, mon mode de facturation est à la journée et mon but est donc de facturer le plus cher possible.

✓ **Pourriez-vous nous décrire également les inconvénients et les problèmes que vous avez pu rencontrer ?**

Le principal inconvénient est la précarité. En tant qu'entrepreneur individuel, tu n'as pas d'avantages sociaux, et donc quand tu fais faillite tu auras perdu beaucoup de temps et d'argent. Ensuite, le paradoxe est que tu as l'impression de ne pas avoir de patron mais qu'en réalité tous les clients le sont. Parfois, ils peuvent te demander beaucoup de chose en même temps et le travail est souvent intense. Et on entend souvent dire que l'échec de ton entreprise est mal vu en France. Et on dit que l'entrepreneur n'est pas capable de gérer son projet d'entreprise et donc, il a raté sa vie. Et c'est vraiment injuste. Par exemple aux USA, que tu rates ou que tu réussisses ton entreprise, on te félicite déjà d'avoir créé ton entreprise.

✓ **A quel moment, peut-on dire que vous vous êtes enfin adapté à ce rythme d'activité entrepreneuriale ?**

Cela se fait progressivement. J'avais déjà eu la chance de commencer mon activité avec **l'association CAS 4** en pensant surtout que c'était temporaire. Ensuite la deuxième année de mon activité, j'ai continué avec cette association. Cela étant, il y a eu un deuxième client qui est arrivé avec l'aide du réseau professionnel. Donc, le rythme de l'entrepreneuriat a été très facile. Et puis, j'ai arrêté de travailler avec mes deux premiers clients à la fin pour me lancer un premier défi pour rechercher de nouveaux clients. J'ai commencé à trouver des clients et en perdre d'autres, ainsi de suite. Là, j'étais vraiment lancé dans le milieu entrepreneurial.

**Annexe 4 : Entretien avec le directeur de l'association CAS 6, au téléphone, 27/07/2020, 38min, R3. CAS 6**

- ✓ **Mon étude porte sur le comportement dans le contexte social et je souhaite à cet effet avoir votre retour d'expériences, en tant que membre d'une association qui a finalement créer une entreprise.**

Nous avons commencé à développer notre activité dans le milieu associatif, c'est-à-dire que nous avons créé une association pour exercer notre activité. Et à ce moment-là, nous avons créé notre propre métier. J'ai commencé à une période où il n'y avait quasiment pas de formation pour les métiers du spectacle. C'est comme ça que nous avons débuté en autodidacte car on a tout appris dans la pratique. Et sans parler du métier, nous sommes tous passionné par la musique que le fait d'être des simples entrepreneurs ou des chefs d'entreprise. Nous avons structuré notre projet et avons créé nos premiers emplois dans **l'association CAS 6**. Elle fonctionnait comme une société avec des activités fiscalisées. Il y avait un fonctionnement proche d'une société puisqu'il y avait des dépenses, des recettes et des salariés. Surtout, nous étions sur un autofinancement à 95 % du budget, c'est-à-dire que les aides publiques, les subventions, les sponsors ne représentaient qu'environ 5 %. Donc, ça veut dire pour créer le festival et faire les tournées, nous n'avions pas d'autre choix que de mettre en place notre propre modèle économique. Et au fur et à mesure des années, il y a eu l'arrivée d'une société pour des raisons de lisibilité sur les activités de l'association. Même si malgré tout il n'y avait pas beaucoup de financement public, nous avons voulu séparer certaines activités afin de rendre une certaine transparence de notre fonctionnement devant les élus et les collectivités. Ainsi, la société s'est chargée de développer la partie tournée et vente de spectacle. Puis, nous avons créé une deuxième société pour développer la partie disque. Pour **l'association CAS 6**, elle a continué à organiser le festival. Toutes ces structurations que nous avons mises en place ont continué à évoluer dans le temps.

Pour que **l'association CAS 6** puisse continuer le festival, il a fallu qu'elle s'endette. Cet endettement s'est accru avec la délocalisation du festival dans un autre domaine, loin de la ville de Bordeaux. Avec les multiples déménagements, **l'association CAS 6** s'est retrouvée dans une situation financière difficile. Autrement dit, tous les trois ou quatre ans, le festival changeait de lieu d'organisation. Et c'est une grosse problématique parce que ce changement sans cesse de lieu ne permettait pas de trouver l'équilibre financier du festival.

Quand **l'association CAS 6** trouvait sa vitesse de croisière au niveau financier, on l'obligeait à déménager, et donc il fallait recommencer tout à zéro. Alors que notre projet a toujours été d'aménager durablement dans un lieu pour pouvoir y accueillir le festival et développer de nombreuses activités. Aujourd'hui, c'est dans un nouveau site que nous investissons en location et que nous valorisons depuis près de 2 ans. Ce site nous coûte cher car **l'association CAS 6** n'a plus les moyens de payer la location. Du coup, le département de la Gironde est venu racheter le site pour en faire un domaine départemental. Notre association exploite actuellement le festival sur ce site. Mais, il faut savoir que le département souhaite expérimenter une ferme agricole biologique, un espace de coworking, des locaux de studio d'enregistrement et des espaces de stockage. Mais, c'est avant tout **l'association CAS 6** qui, malgré tout, valorise le site à travers ses actions et ses événements.

Mais dans ce contexte de crise du Covid, **l'association CAS 6** a été mise en sommeil parce qu'elle doit beaucoup d'argent. Et donc, elle a été mise en redressement judiciaire pour pouvoir à terme payer ses dettes. Il a donc fallu faire des licenciements, et c'est la société de production qui a pris le relais pour organiser le festival mais dans un autre format. Un festival était prévu pour 2020 mais son annulation fait que toutes les activités de **l'association CAS 6** sont gelées.

En résumé, on peut très bien débuter dans un projet associatif pour arriver vers une structure commerciale. Et puis, nous avons toujours investi dans l'économie locale car je suis membre, depuis de nombreuses années, d'un club des entrepreneurs de Bordeaux. C'est une structure qui accompagne des projets de développement du territoire. D'ailleurs, on pense surtout que les projets culturels portés par une association peuvent se compléter par une société et inversement. Les deux structures sont complémentaires. Par ailleurs, j'étais salarié à mi-temps dans **l'association CAS 6** et à mi-temps dans la société. La gestion des activités entre l'association et la société sont différentes.

✓ **Pouvez-vous m'expliquer la raison pour laquelle vous êtes dans l'association ?**

En fait, **l'association CAS 6** qui porte le festival a été créée il y a 25 ans de cela. Son objectif était de développer les musiques actuelles dans la région de Bordeaux. En France, le plus facile quand on a un projet, c'est de créer une association pour commencer son activité. Au début, on ne voulait pas créer une structure pour ce projet. **L'association CAS**

**6** a été créée parce qu'au départ, on était constitué de groupe de musique et il fallait à un moment donné le structuré. Pour organiser nos premiers concerts, il fallait réserver une table, prendre une assurance, etc. Donc, une structure juridique était nécessaire. Et c'est la raison pour laquelle l'association fut créée. Mais au départ, ce n'était pas un projet professionnel mais il l'est devenu un peu plus tard.

✓ **Quelles sont les valeurs de l'association ?**

Les valeurs de l'association résultent d'un engagement fort sur le territorial. **L'association CAS 6** prône toujours pour le développement du territoire Bordelais et le développement des musiques actuelles, avec bien évidemment la culture musicale. Aussi, les engagements tournent autour du social et sociétal dans le sens où il y a toujours eu des actions de fond, c'est-à-dire de la médiation en faveur des publics plus jeunes et des publics éloignés. Et surtout, **l'association CAS 6** met aussi en avant les collaborations avec les acteurs de proximité et valorise les circuits courts. Ces engagements sont les points forts de **l'association CAS 6** et cela se fait depuis près de 25 ans. C'est pour ces raisons que le festival est revenu s'installer dans la région de Bordeaux pour incarner et valoriser notre territoire.

✓ **Comment menez-vous les recherches de financements et notamment publics dans ce secteur du milieu associatif ?**

C'est difficile. Et puis, ça reste un combat de tous les jours. Comme je l'ai dit l'autofinancement de **l'association CAS 6** représente environ 95 % du budget. Il a donc fallu qu'on se débrouille par nous-même.

✓ **Existe-t-il un conseil d'administration, et comment fonctionne-t-il ?**

Présentement, **l'association CAS 6** ne fonctionne plus et cela depuis le début du Covid. Elle a été mise en redressement judiciaire. Cependant, le festival continue car il a été repris par la société de production qui le porte pour le moment. D'ailleurs, on retrouve dans la société les mêmes personnes qui ont, depuis de nombreuses années, investi dans **l'association CAS 6**. Elle reste ancrée dans le cercle local et proche et est constituée de bureau dont les membres sont tous bénévoles. Ceux-ci gèrent l'organisation des activités

de **l'association CAS 6**. Elle emploie également des salariés permanents. Mais compte tenu de la crise du Covid, la structure a procédé à un licenciement économique et il n'y a plus de salarié. Cependant, elle reste toujours active au quotidien malgré qu'elle soit en redressement judiciaire.

✓ **A quel moment êtes-vous orienté vers l'entrepreneuriat classique ?**

C'est venu par la force des choses, et puis, c'est surtout venu par rapport à la situation du secteur de la musique. A cette époque, on vit la fin des festivals portés uniquement par des associations. Actuellement, tous les festivals sont, à la fois, portés par des associations et par des entreprises. Dans notre cas, si **l'association CAS 6** n'avait pas trouvé ce partenariat avec la société de production, le festival n'existerait plus. Aujourd'hui, c'est la société qui va chercher des financements pour permettre au festival d'exister. Concernant **l'association CAS 6**, on pourrait dire qu'elle est presque arrivée en fin de vie. Mais, grâce à la société, le festival a retrouvé une nouvelle énergie et surtout une nouvelle entrée de trésorerie. La société de production a trouvé des capitaux nécessaires pour faire en sorte que le festival puisse exister. La société de production a été créée il y a 15 ans et c'est parce que l'association avait développé plusieurs activités. Pour la transparence dans le fonctionnement de **l'association CAS 6** vis-à-vis des collectivités et de l'Etat, nous avons décidé de séparer les activités lucratives et les activités non lucratives en créant, à cet effet, les deux sociétés, notamment la société de production et la société de disque. Actuellement, on peut dire que le fait d'avoir les deux sociétés a sauvé le festival.

✓ **Comment l'association vous apporte-t-elle son soutien dans votre projet entrepreneurial ?**

Dans la situation actuelle, c'est l'entreprise qui soutient **l'association CAS 6**. Mais, le soutien est réciproque entre les deux structures. Ce qui compte c'est l'histoire de la personne. Je suis le fondateur et salarié de **l'association CAS 6**. Je pense actuellement que l'action à mener est de trouver des solutions pour rebondir et continuer les activités.



✓ **Quelles sont les compétences et les responsabilités à prendre pour le fonctionnement de l'association ?**

Oui bien évidemment, il y avait des exigences. Si on veut fonctionner en pleine transparence avec les administrateurs, il faut respecter les règles de fonctionnement d'une association.

✓ **Quel est votre caractère ?**

Entrepreneur. J'ai beaucoup surmonté de difficultés et je n'ai jamais renoncé parce que j'ai toujours eu confiance de ce que je fais. A ma place, beaucoup de personnes auraient déjà renoncé depuis longtemps.

✓ **Pensez-vous que des membres de l'association ont eu envie de rejoindre votre entreprise ?**

Non. Le bureau associatif est totalement indépendant et les membres ne sont pas associés dans l'entreprise. C'est un bureau neutre mais qui travaille en relation avec l'entreprise. Et c'est pour avoir plus de transparence dans les activités.

✓ **Comment estimez-vous votre parcours professionnel ?**

Bien sûr, il y a des choses qu'on peut regretter. Ce n'est pas mon métier d'être chef d'entreprise, j'ai appris le métier avec l'expérience. On tâtonne, on prend des risques et il arrive parfois qu'on se trompe. Mais, il faut continuer à entreprendre. Peut-être si on avait eu beaucoup plus de formation ou de savoir-faire, il y a des choses que je n'aurai pas forcément faites de la même manière. Mais ce n'est pas un problème.

✓ **Pensez-vous être prêt pour quitter définitivement l'association et vous concentrer à votre entreprise ?**

Non. Il y a une **association CAS 6** qui existe et qui doit continuer ses activités pour payer ses dettes. Actuellement, on cherche des solutions pour que l'association continue ses activités en tant que coproductrice du festival. **L'association CAS 6** est importante pour l'organisation. Elle amène des ressources et notamment des lieux, des bénévoles, des

partenaires mécènes et emploi des salariés permanents. Aujourd'hui, elle est mise en sommeil mais elle a, malgré tout, des expériences et des savoir-faire qui ont été développés depuis des années. Elle possède des carnets d'adresse, des accords, par exemple. Tous ces acquis ne doivent pas disparaître en vain. Et puis, elle doit continuer ses activités pour rembourser sa dette.

✓ **Qu'est-ce qui vous a motivé à créer une entreprise ?**

Non, je suis un salarié de l'entreprise. Je cumulais deux emplois. Mais là, je suis salarié à un quart de temps de l'entreprise et en chômage parce que je suis licencié de l'association. Et donc, à partir de là, j'ai deux ans pour créer mon poste de salarié à temps pleins dans la société. J'utilise ma période de chômage pour pouvoir créer mon emploi. Mais je ne suis pas le gérant de la société, c'est une autre personne.

✓ **Comment avez-vous identifié vos premiers clients ?**

C'est du travail de base de données et du mailing. Ce qu'on vend principalement, c'est le festival. Et quant à notre cible, il évolue constamment. On ne retrouve pas les festivaliers d'il y a 20 ans parmi ceux qui viennent de nos jours dans nos événements. C'est de l'événementiel et il faut s'adapter en fonction du contexte générationnel. Et puis, contrairement au secteur du commerce, dans notre métier nous vendons un spectacle, un concept, un savoir-faire, une expérience et un accueil. Et ces types de prestations évoluent en permanence. D'une année à l'autre, on fait découvrir de nouvelle chose à notre public cible. De plus, notre public cible évolue car leur style musique change en fonction des tendances actuelles. C'est pourquoi, on n'a pas hésité à ce que le festival reste dans l'actualité car nous parlons, aujourd'hui, d'un autre format du festival porté par la société de production. Nous avons élargi notre programmation car l'expérience public que nous avons développé depuis de nombreuses années nous a conduit à diversifier notre offre musicale. On y trouve des musiques du monde, des musiques africaines, du hip-hop, etc. Et puis, nous proposons en accueil d'autres activités comme le yoga et les soirées festives. Tout cela dépend de ce que l'on souhaite mettre en avant. Par ailleurs, notre stratégie 2021 est de travailler sur une transition énergétique, digitale et écologique extrêmement forte. Ce projet va faire partie des choix à prendre dans la programmation du festival. Il va, par exemple, déterminer le choix des prestataires.

✓ **Comment avez-vous acquis votre réseau professionnel ?**

En gros, c'est mon métier d'intégrer les réseaux professionnels. Cette intégration fait partie de nos projets. Par exemple, si on cherche beaucoup plus à orienter le projet de manière écologique, nous allons contacter des réseaux de ce type. Donc, la recherche d'un réseau dépend des orientations du projet. Ensuite, c'est à moi de s'adapter en fonction de leur besoin en employant les moyens nécessaires.

✓ **Comment réalisez-vous vos collaborations avec d'autres structures existantes ?**

On a fait les choses et puis, l'activité s'est développée naturellement. La structuration du réseau est venue un peu plus tard. Généralement, le réseau arrive quand vous avez déjà fait votre preuve. Par ailleurs, on est dans un secteur où les métiers n'existaient quasiment pas, il y a 30 ans. Il n'y avait pas quasiment de formation, d'accompagnement ou de réseau. Nous avons appris le métier dans la pratique. Et aujourd'hui, c'est nous qui transmettons notre savoir-faire du métier à d'autres personnes. C'est pour dire qu'à l'époque quand nous avons commencé, le réseau n'existait quasiment pas. C'est ensuite que nous avons constitué le réseau et l'avons élargi. Et de nos jours, nous travaillons avec différents réseaux pour continuer à développer nos activités.

✓ **Quelles sont les valeurs de votre entreprise ?**

Les valeurs sont quasiment les mêmes avec **l'association CAS 6**. Elles sont liées avec la transition énergétique, numérique et environnementale. Car, il y a tout un travail qui est fait pour la responsabilité sociale et environnementale qui intègre parfaitement les activités de notre société. Dans ce cadre, il n'y a pas besoin d'une association pour décider des engagements que l'entreprise souhaite s'inscrire. Les sociétés sont maintenant conscientes de leur responsabilité et de leur orientation. Donc, ces valeurs incarnent une partie de l'image de la société et de ce que l'on souhaite développer.

✓ **Comment êtes-vous organisé pour votre entreprise, votre temps personnel et votre association ?**

C'est un engagement de mon quotidien. Peut-être que je ne suis pas un bon exemple. Je suis porteur de mes projets. Je ne suis pas salarié de quelqu'un d'autre, je suis responsable de mes projets. Donc, il n'y a pas d'histoire de temps de travail, de weekend ou de semaine. Je ne compte pas mes heures de travail.

✓ **Quelle vision aviez-vous de l'entrepreneuriat avant de vous lancer ?**

En fait, j'ai commencé à entreprendre à l'âge de 20 ans. J'ai arrêté mes études pour démarrer mon activité. J'ai fait le choix de faire en sorte que mon passe-temps devient mon métier. Mon métier aujourd'hui est le fruit d'une conviction personnelle. On ne travaille pas dans la musique pour gagner de l'argent sinon j'aurais fait autre chose. D'autant plus que sur notre domaine, il y a 20 ans de cela, il y avait de nombreux clichés pour ce type de musique. Alors que ce n'était pas vrai car cette culture du reggae est une philosophie qui tournent autour d'objectifs. Et je ne suis pas le seul à faire partager cette culture dans le monde. Mon but n'était pas de créer une société car ce n'était pas quelque chose de réfléchi. On ne savait pas ce qu'il fallait faire, on voulait juste que nos projets personnels arrivent à se développer. Mais au bout d'un moment, on s'est rendu compte que si on voulait concrétiser nos projets, on n'avait pas le choix et il fallait donc s'investir et travailler quotidiennement pour créer nos emplois.

✓ **Que pensez-vous de la loi dans le domaine de l'entrepreneuriat ?**

Je pense que c'est une bonne chose. L'entrepreneuriat n'est pas réservé uniquement aux grandes sociétés. Je pense que c'est bien de pouvoir travailler tout seul pour son propre compte et d'aller bosser dans un espace de coworking au lieu d'être dans une entreprise ou dans un bureau. Il me semble que ce n'est pas encore encouragé comme il le faudrait par rapport à d'autres pays. En France, on est bien en retard par rapport à d'autres pays. En plus, la démarche administrative pour entreprendre est trop lourde, les charges sont trop importantes et la gestion financière est trop complexe. Et toute cette lourdeur fait que quand on veut se lancer, on est moins motivé. Il faut simplifier l'entrepreneuriat et notamment la création d'entreprise. Car le système est obsolète et actuellement on le voit avec la crise du covid. Par ailleurs, dans les mois à venir, il y aura de nombreuses entreprises qui vont

fermer à cause de cette situation économique. Dans notre cas, on tente de rebondir pour pouvoir maintenir une activité mais, à un moment donné, la trésorerie va être difficile à garder. Sachant que dans ce métier, il nous faut une trésorerie d'un an pour organiser nos événements. Pour cette année 2020, il y a eu des aides de l'Etat qui sont arrivées pour les entreprises mais on se demande ce qui va arriver en 2021. L'enjeu est pour nous de tenir des événements en 2021.

✓ **De façon générale, pourriez-vous nous décrire les avantages que vous avez constaté depuis votre nouvelle entreprise ?**

Moi, de ma passion j'ai fait mon métier, et surtout sur des métiers qui n'existaient quasiment pas il y a 25 ans.

✓ **A quel moment, peut-on dire que vous vous êtes enfin adapté à ce rythme d'activité entrepreneuriale ?**

Oui pleinement. Je suis adapté au rythme de l'entrepreneuriat. Aujourd'hui, on est obligé de travailler différemment, à distance en planifiant plus de rendez-vous, plus de visioconférence et moins de présence physique. Aujourd'hui, toutes les actions sont réalisées en dehors de notre activité principale. Normalement dans 15 jours, on avait notre festival. Donc, là notre activité est au ralenti.

**Annexe 5 : Entretien avec le président de l'association CAS 7, à Pau, 25/08/2020, 2h, R4.  
CAS 7**

- ✓ **Mon étude porte sur le comportement entrepreneurial dans le contexte social et je souhaite, à cet effet, avoir votre retour d'expériences, en tant que membre d'une association qui a finalement créer une entreprise.**

Je m'appelle Monsieur X, j'ai 67 ans. J'ai passé ma carrière à monter des associations et des entreprises, à passer de l'un à l'autre, à monter des projets dans le tourisme, à organiser des événements, à structurer des réseaux dans les domaines qui couvrent le développement des territoires. Dans tout ce que j'entreprends, la dimension humaine est présente. Je consacre quasiment mes services dans le développement local et humain et dans l'aménagement du territoire.

J'ai travaillé dans plusieurs régions de la France et principalement dans celle des Pyrénées pour des raisons sentimentales. J'ai également travaillé en Espagne, en Afrique et plus précisément au Maroc. Ces expériences furent très enrichissantes. Pour moi, les problématiques de l'entreprise et de l'association ne sont donc pas des secrets. J'ai même écrit un livre qui raconte en partie ma biographie et mon parcours dans les associations où j'ai rencontré énormément de difficultés.

Le champ associatif est colossal. Il a un poids économique très important. Cependant, une des difficultés actuelles des associations est que le monde institutionnel empiète de plus en plus sur leur champ d'action. Les institutions récupèrent à leur profit les ressources financières pour s'autofinancer et cela engendre de graves problèmes qui peuvent causer des problématiques sociales dans les années avenir. On observe que le réseau associatif français se fragilise parce que leurs ressources ont été captées par les institutions pour financer ce qu'on appelle « *les 1000 feuilles* », à travers les multiples services liés à la décentralisation. Donc, j'ai vécu tout ce changement institutionnel depuis 40 ans, à travers mes différents projets. Et puis, je ne fais pas de différence entre association et entreprise parce que, dans les deux cas, il faut toujours boucler un budget, chercher des ressources qu'elles soient marchandes, des dons, des subventions ou des prestations. Pour moi, il n'y a donc pas de différence. Cependant, la seule différence qu'il peut y avoir entre l'association et l'entreprise est la répartition des bénéfices. Dans une

association, le bénéfice ne se réparti pas entre les membres du conseil d'administration. On entend souvent dire que les associations n'ont pas droit de faire de bénéfices mais c'est totalement faux. Les associations ont le droit de faire des bénéfices, elles sont taxées sur ces bénéfices comme les entreprises. Dans les associations, les bénéfices sont réinvestis alors que dans les entreprises classiques, les actionnaires ont le droit de se les partager.

Pour la gouvernance, en ce qui concerne les entreprises, les personnes qui sont à la tête sont souvent plus qualifiées parce qu'elles ont été formées pour gérer une entreprise. Dans une association, les gestionnaires représentés par des directeurs ont souvent des niveaux de compétences très faibles. Et ça, c'est un des très graves problèmes dans les associations. Parce que les salariés et les collaborateurs sont à la disposition des responsables qui ne sont pas aussi compétents que ça. On observe dans certaines grandes associations qui ont des budgets colossaux, des salariés et des directeurs compétents mais où des membres du conseil d'administration ne maîtrisent pas du tout les questions de gestion. Et ça, c'est une problématique. En somme, la différence entre association et entreprise est la répartition des bénéfices et au niveau des compétences des gouvernants. Au niveau de l'association, il y a beaucoup de conflits entre la direction et le conseil d'administration. Alors que dans l'entreprise, il y a beaucoup moins de conflits car les deux directoires sont compétents.

✓ **Pouvez-vous m'expliquer la raison pour laquelle êtes-vous dans l'association ?**

J'ai créé une multitude d'associations. Actuellement, j'ai une association en sommeil que j'ai utilisée en 2014 et 2015 mais qui, aujourd'hui, ne fonctionne plus efficacement. Actuellement, je travaille plus sur la promotion de mon livre. D'ailleurs, je vais être obligé de créer une micro-entreprise pour gérer mon livre. Actuellement, je n'ai plus d'entreprise mais avant j'en avais plusieurs. Il y a peu de temps, je faisais du bénévolat pour des associations parce qu'elles ont besoin de conseils et n'ont pas souvent de moyens. Je faisais cela dans une association de cadre à la retraite qui conseille, entre autres, d'autres associations. Et puis, j'ai aussi participé dans le cadre d'une association qui s'appelait « *la Fabrique à projets* », qui était cogérée par la mission locale et par Léo Lagrange pour faire du conseil aux associations.

✓ **Quelle est l'association qui vous a le plus marqué ?**

Alors l'association qui m'a plus marquée est **l'association CAS 7**. L'objectif était de créer les troisièmes jeux olympiques. A partir de ce moment-là, il a fallu que je passe de président de

**l'association CAS 7** à prestataire de service, à travers la création d'une entreprise à responsabilité limitée (SARL). Plutôt de devenir le directeur de **l'association CAS 7**, j'ai décidé de créer mon entreprise pour être prestataire de l'association dans le cadre de l'organisation des jeux olympiques. Car entreprendre était une des solutions possibles. Mon entreprise et **l'association CAS 7** ont finalement pu se développer pendant la première phase du projet. Le projet était important et demandait beaucoup de moyens et de ressources. A cette époque, la valeur du projet pouvait être estimée à 3 millions d'euros en 1993. Pour trouver des financements, la démarche était moins compliquée à l'époque. Dans la deuxième phase du projet, les activités de **l'association CAS 7** et de l'entreprise se portaient bien. Tant que les membres de l'association s'entendaient bien, il n'y avait pas de problème. Mais comme l'enjeu était le drapeau olympique alors les membres élus du territoire dans la vallée d'Or qui ont apporté un bon nombre de subventions européennes, régionales, départementales et locales ont pris les commandes du projet. Ainsi, cette orientation du projet en faveur de la politique a engendré des problèmes. Etant entrepreneur et lié par un contrat de prestation avec l'association, la tension s'est faite sur ce dernier. Les enjeux étaient importants parce qu'on avait au moins un budget d'environ 3 millions d'euros. On observe, à partir de ce moment-là, les problèmes qui peuvent exister entre les différents mondes, à savoir, les associations, les entreprises et les institutions. C'est pour dire que les problèmes apparaissent quand ces trois acteurs travaillent autour d'un même projet. Dans ce projet, on a vu la complication dans la gestion, la faible compétence des institutions et du conseil d'administration de l'association. Avec cette mauvaise gestion, j'ai échoué avec mon entreprise dans la commercialisation du projet auprès des sociétés privées pour obtenir des *sponsors*. Parce que si j'avais réussi à gérer cette partie de recherche de partenaires privés, alors les chefs d'entreprise qui participaient dans le projet auraient fait un contrepoids aux pouvoirs publics.

C'est d'autant plus criant aujourd'hui que les subventions se réduisent pour le secteur associatif. Comme expliqué, l'organisation des « 1000 feuilles » a multiplié les structures publiques. A l'époque notamment dans les années 90, la décentralisation n'était pas encore mise en place. C'était une époque charnière. Quand j'ai commencé ma carrière, il n'y avait quasiment qu'une seule source de financement public. C'était l'Etat et un petit peu les communes. On avait donc peu de partenaires, les communes et l'Etat. Par exemple, le préfet gérait ses financements et pour ceux de l'Europe, à travers son secrétaire général des affaires régionales. Quant au maire, il avait la compétence du territoire local et il gérait les financements locaux. Aujourd'hui, l'organisation institutionnelle s'est accrue et complexifiée et nous avons une multitude



d'acteurs de financement comme la mairie, l'intercommunalité, le département, la région, l'Etat et l'Europe. Donc, avec tous ses acteurs, on a une complexité importante pour obtenir des financements. Chaque institution a sa propre organisation, ses différents services, ses procédures d'attribution de financement différentes. Ce qui fait que l'association qui souhaite aujourd'hui constituer un dossier de financement perd son temps et s'épuise dans des démarches qui sont compliquées.

Alors, suivant les associations, il y a certaines qui peuvent avoir des modèles économiques comme une entreprise. Par exemple, les associations d'Emmaüs ou de la protection civile. Même si elles agissent dans le social ou dans le secourisme, ce sont de véritables organisations qui ont des budgets ou des salariés importants. Leur modèle économique est constitué principalement de leurs activités lucratives et des dons. Donc, elles ont très peu besoin de subvention.

#### ✓ Quelles étaient les valeurs de l'association CAS 7 ?

Notre objectif était de faire flotter le drapeau olympique. Il y avait beaucoup d'activités dans ce projet de **l'association CAS 7** comme le sport, le social, l'insertion, le culturel. Donc, **l'association CAS 7** prônait des valeurs humanitaires et de proximité qui sont liées au territoire. Il s'agissait de promouvoir les Pyrénées pour montrer les espaces et la culture mais en le faisant de manière transversale. C'était possible car j'ai toujours travaillé de manière systémique et transversale. Donc, c'était facile pour moi mais très difficile pour les autres parties prenantes du projet de comprendre cette méthode de travail. Actuellement, on est dans un monde analytique, et ce qui rend les choses compliquées.

Si nous prenons le numérique, il englobe transversalement le monde. Donc, les entreprises se sont adaptées à l'évolution du numérique parce que le développement de leurs activités le nécessitait. Et puis, les entreprises qui n'ont pas compris cette nécessité du numérique sont mortes, comme les entreprises de cassette *player* ou de *walkman*. Cependant, les institutions ne l'ont pas compris. Elles gèrent toujours les territoires avec des papiers et des crayons. Même si les outils informatiques sont utilisés, les institutions ne les utilisent pas efficacement pour gérer les territoires, c'est-à-dire, avec toutes les possibilités offertes par le numérique. C'est dans cette situation où on peut observer la carence du système politique parce que les personnes à la tête de la gestion dans ces territoires ont souvent des niveaux de compétences faibles. Le rapport

entre association, entreprise et pouvoir politique est très compliqué pour ne pas dire très complexe.

✓ **Comment fonctionniez-vous dans l'association ?**

Notre **association CAS 7** fonctionnait comme une entreprise avec notamment un compte d'exploitation, un bilan et des taxes à payer. Comme je l'ai évoqué précédemment, il n'y a pas assez de différence entre association et entreprise. Je sais parce que j'ai été président et directeur dans plusieurs associations. Le directeur de l'association est une personne opérationnelle car il gère les finances, la partie commerciale, les ressources humaines, la trésorerie et la logistique. Il est comme un chef d'entreprise, un artisan ou le DG d'une multinationale.

✓ **Peut-on dire que le fonctionnement était souple ?**

En fonction de l'association, le fonctionnement peut être plus ou moins souple. On retrouve autant dans les associations tous les droits et obligations que dans les entreprises lucratives. Les délégations de pouvoirs, la gestion des finances et des contrats de travail des salariés, par exemple. Donc, quel que soit l'association déclarée, elle est astreinte aux mêmes règles de gestion qu'une entreprise. Les problèmes surviennent parce que les responsables ne tiennent pas compte de ces règles de gestion qui régissent pourtant le fonctionnement associatif. Il existe peu de contrôle par l'Etat dans la gestion des associations que dans les entreprises. Alors qu'en principe, les règles sont les mêmes dans les deux structures. Par exemple, quand il y a des réunions de bureau ou de conseil d'administration, il doit y avoir des comptes rendus, une assemblée générale, un rapport moral et financier en fin d'exercice, un budget prévisionnel à voter. Même s'il y a un salarié en contrat aidé dans une association où il n'y a pas de directeur, la personne recrutée est directement sous la responsabilité du président. Et aussitôt que l'association grandit, il faudrait à titre facultatif qu'un directeur soit recruté pour aider le président à assurer la gestion des activités.

✓ **Qu'est-ce qui vous a conduit à intégrer une structure d'accompagnement ?**

J'ai été accompagné et j'ai aussi été dans des structures pour accompagner. Dans le cadre du commissariat d'aménagement des Pyrénées dans les années 70-80, l'association CESI m'avait

accompagné à la création de ma première association. Donc, j'ai reçu une formation pour le démarrage et le fonctionnement d'une entreprise.

Par ailleurs, j'ai créé mon entreprise pour accompagner les associations dans leur fonctionnement ou dans leur démarrage. Il y a souvent dans les associations une carence de gestion. Mon entreprise a été créée pour répondre à cette problématique. Parce qu'il arrive que des associations ne considèrent pas ou peu la question de la gestion de leur comptabilité. Par exemple, j'ai connu une association en Ariège, qui existe toujours, dont le responsable n'était pas du tout administratif mais qui se trouve être un bon gestionnaire. Il avait mis en place un système où il y avait une association, une entreprise et une exploitation agricole. Il avait un panel de structure pour gérer son business de « *centre équestre* ». Il tirait de ces trois structures ce qui valait de mieux pour ses activités. Autrement dit, quand il s'agissait, entre autres, de trouver des subventions européennes, il passait par son exploitation agricole. Pour se répartir les bénéfices, il utilisait son entreprise. Il était passionné par son activité mais comme il avait des problèmes avec le système qu'il a mis en place, il a sollicité notre aide pour un accompagnement. Ainsi, nous avons organisé la gestion de sa comptabilité et nous avons mis en place des interconnexions entre ces différentes entités à travers des conventions et des contrats.

Donc, par rapport à votre problématique, il est possible qu'un membre d'une association puisse créer une entreprise lucrative. Mais il faut être un bon gestionnaire et avoir de la connaissance dans la gestion et dans le bon fonctionnement des organisations.

Comme les associations n'ont plus de ressources, elles ne peuvent plus exercer leurs missions et en particulier dans le lien social et dans les activités de proximité. C'est pourquoi dans les quartiers sensibles, la situation est catastrophique. Ce sont les associations qui tiennent le maillage social dans les territoires. Si les institutions continuent à se substituer, il est clair que le problème ne sera pas résolu parce que la solution se trouve sur le terrain et pas sur les « *1000 feuilles* ».

✓ **De quelle façon aviez-vous mené vos recherches de financements et notamment les financements publics dans ce secteur associatif ?**

Dans les années 90, il y avait beaucoup plus de financements. Avec mon association, nous avons obtenu environ 3 millions d'euros de subventions (Etat, Europe, Région, Département, Local, Mouvement sportif). Mais, aujourd'hui, il est impossible de monter une telle opération

qui demande autant de financements. L'association était gérée comme une entreprise avec notamment des salariés, des marchés et des dépenses.

✓ **A quel moment êtes-vous orienté vers l'entrepreneuriat classique ?**

Nous avons créé l'entreprise pour accompagner **l'association CAS 7** dans la gestion de son projet des jeux olympiques. A côté de cet événement, l'entreprise faisait aussi de la formation. C'est d'ailleurs, dans ce cadre-là que j'ai suivi et accompagné l'association d'Ariège. L'entreprise avait deux activités, une activité d'organisation d'événements et un centre de formation. Pour **l'association CAS 7**, mon entreprise avait un contrat commercial classique pour faire les prestations avec des objectifs précis, des échéances et des montants. Pour la branche de la formation de mon entreprise, on avait organisé des stages de formation longs. Par exemple, avec l'association d'Ariège, le contrat a duré 1 an. On avait une dizaine d'associations de ce genre à accompagner pendant 1 an. Pour trouver nos clients, on avait passé un accord avec un organisme collecteur de fonds et financeur de la formation professionnelle.

✓ **Quelles étaient les valeurs de l'association ?**

Pour l'entreprise, les valeurs sont le développement humain et des territoires comme celles que j'ai portées dans **l'association CAS 7**. Même aujourd'hui, dans le cadre des jeux olympiques de Paris 2024, j'ai présenté un projet pour que cet événement soit organisé de telle sorte qu'il prend en compte la dimensions sociale et éducative. Mais malheureusement, ma proposition n'a pas été retenue.

✓ **Comment aviez-vous planifié pour lancer votre activité ?**

On avait monté le projet, et puis à cette époque, il avait été validé par l'Etat, à travers la structure DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale). Ensuite, après la validation du projet de **l'association CAS 7**, nous avons organisé notre événement.

✓ **Qu'est-ce qui vous a conduit à immatriculer votre entreprise ?**

La création d'un centre de formation a permis d'avoir des fonds très rapidement pour organiser l'événement de **l'association CAS 7**. L'entreprise a donc permis de rééquilibrer les deux activités de lucrativité et de non-lucrativité.

Les activités de l'entreprise étaient complémentaires à celles de **l'association CAS 7**. Dans la branche formation, l'entreprise avait une relation commerciale avec l'organisme collecteur. Dès lors que les actions de formation sont réalisées, l'entreprise recevait les fonds. Tandis que la partie organisation d'événements, il y avait un décalage important entre le service fait et le paiement de la prestation par **l'association CAS 7**. Parce que les subventions étaient versées tardivement. Mais j'ai réussi à gérer les finances de l'association et de l'entreprise de telle sorte qu'il n'y ait pas d'incident bancaire ou de défaut de paiement durant les trois ans d'activité. Par ailleurs, lorsqu'une association a une activité lucrative cela permet de financer son objet social.

✓ **Comment étiez-vous organisé pour gérer votre entreprise, votre occupation personnelle et votre association ?**

C'est vrai, il y a une gestion de temps à faire. Mais je travaillais en équipe, et puis il y avait des salariés et des stagiaires de la formation professionnelle dans l'association. J'étais seulement le responsable comme tout un chef d'entreprise à faire de la gestion des finances, de la trésorerie et du management des ressources humaines.

✓ **A quel moment êtes-vous orienté vers l'entrepreneuriat classique ?**

J'ai toujours eu une vision entreprise. Pour moi, entreprendre est se mettre en mouvement en fédérant des moyens humains, matériels, financiers, culturels et d'informations pour atteindre un objectif défini. L'entrepreneuriat n'est pas limité à la sphère économique mais il couvre tous les champs de l'activité humaine (culture, environnement, social, sportif, etc.). Il peut prendre toutes les formes juridiques, physique et morale (indépendant, association, SARL, SAS, syndicat et fonction publique). Dans la mesure où quelqu'un génère de la connaissance comme le chercheur ou le doctorant qui collecte de l'information pour ses travaux de recherche, il devient un entrepreneur. Parce que cette connaissance va créer de la valeur ajoutée pour la société.

✓ **Que pensez-vous des formations auxquelles vous avez assisté pour la création d'entreprise ?**

J'ai commencé par une formation d'entrepreneuriat au centre de formation du CESI. Et j'ai encore fais une formation récemment. Ce sont des formations qui sont nécessaires pour entreprendre. Cependant, les formations qui sont proposées ne sont pas spécifiques. Alors que le plus important dans un projet de création d'entreprise est le porteur de projet ou l'entrepreneur. Or, les entrepreneurs sont différents. Chacun a son propre parcours et son propre projet. Dans le système actuel, les formations sont globalisées. Donc, il faut personnaliser les parcours car à l'époque où j'avais mon centre de formation, j'avais fait un suivi individualisé des stagiaires de la formation professionnelle. Il y a encore de nos jours des suivis personnalisés mais ils sont très peu nombreux et difficile à obtenir. Parmi les entrepreneurs, on peut trouver une diversité de situation. Il y a des personnes qui comprennent rapidement parce qu'elles ont des compétences et sont très avancées dans leur projet alors que d'autres personnes doivent mettre beaucoup de temps pour assimiler les choses. Donc, il faut prendre le temps de former et d'adapter la formation au porteur de projet. De plus, il faut allouer suffisamment de ressources pour la formation des individus. A l'époque, il y avait des financements qui existaient et leur obtention était beaucoup moins compliquée. La DATAR, direction rattachée directement au premier ministre, avait suffisamment de ressources à travers le fond FIDAR (fonds interministériel de développement et d'aménagement rural). Les financements des territoires étaient centralisés dans une seule structure qui investissait sans contrainte dans beaucoup de projets et surtout sur des porteurs de projet. Ma vision de l'entrepreneuriat est donc symptomatique de ce modèle. Alors que dans le modèle actuel, c'est beaucoup plus compliqué parce que les circuits de financement sont difficilement atteignables.

En suivant mon parcours depuis 40 ans, j'ai démarré avec une association pour créer du guidage Spéléo. Nous avons obtenu des financements sans problème avec la DATAR, les élus et le crédit agricole, et ce malgré que le monde sportif était contre le projet. Par exemple avec la structure "la Fabrique à Projet" de Pau, les porteurs de projet ne payaient pas l'accompagnement et n'étaient pas limités dans le temps. Avec ce dispositif, le rythme de la création d'entreprise était une entreprise par mois. Et les porteurs de projet qui échouaient retrouvaient du travail parce qu'ils avaient acquis des expériences et des compétences. De moins en moins, il y a des dispositifs de ce type. Aujourd'hui, le système entrepreneurial est trop lourd avec la présence de différents interlocuteurs (mission locale, pôle emploi, les associations d'entrepreneuriat, les organismes, etc.). Je lisais un article disant que la proportion d'entrepreneur en France

actuellement est moins importante qu'il y a 30 ou 40 ans. Le fait est que les gens cherchent aujourd'hui plus de sécurité dans la vie professionnelle. Donc, pour les individus, un emploi dans les collectivités ou dans les services de l'Etat est très bien car c'est sécurisant. Alors qu'il y a beaucoup d'argent dans la formation professionnelle qui tourne autour de 26 Milliards d'euros. Si nous prenons ce cas, ce n'est pas un manque de ressources mais un problème de procédure. On a créé des procédures, des services pour compliquer les demandes de financement. Pour former des porteurs de projet, il ne faut pas forcément avoir que des experts techniques mais avoir des personnes qui ont la capacité de prendre en compte des dimensions humaines (par exemple tenir compte des parcours de vie des porteurs de projets). Aujourd'hui, avec le numérique, les démarches administratives peuvent être facilitées pour retrouver l'humain dans le suivi et dans l'accompagnement. Pour moi, la procédure actuelle est la complication mais pas la complexité pour trouver des financements. L'internet est un système très complexe mais l'utilisateur ne gère pas cette complexité. Quand tu cherches un mot dans le navigateur Google, tu ne sais pas ce qui se passe derrière, tu as simplement le résultat de la recherche qui s'affiche automatiquement. Dans ce cas, la complexité est gérée quelque part. Et ce n'est pas parce que l'internet est complexe que le système ne fonctionne pas. Mais quand il s'agit de la complication, le système ne fonctionne plus. C'est bien là la différence entre les deux notions.

✓ **Parlez-moi de votre caractère ?**

Pour moi, je suis un entrepreneur. Actuellement, le projet sur lequel je travaille est la démocratie implicative. Il y a bien longtemps que je travaille sur ce projet. J'ai d'ailleurs sorti le livre et j'ai tout mis sur internet. Ce que j'explique dans ce livre ce sont mes 40 ans d'expériences de ma vie professionnelle.

✓ **Pensez-vous que des membres de l'association avaient l'intention de rejoindre votre entreprise ?**

Non. Il peut bien sûr exister des cas où des membres d'association deviennent des prestataires. Dans mon cas, il n'y a pas eu ce phénomène-là. Cependant dans l'événement de **l'association CAS7**, il y avait des entreprises qui venaient s'associer au projet pour organiser des événements sportifs. Je n'en ai pas connu de telle situation mais je pense que c'est quelque chose qui peut exister et qui peut se faire.

✓ **Aviez-vous pensé à quitter définitivement l'association pour vous concentrer à votre entreprise ?**

Le problème est qu'on ne peut pas cumuler les deux activités association et entreprise. Parce qu'on ne peut pas être président de l'association et chef de l'entreprise qui va être prestataire. Même en étant membre de l'association, le risque est que le président de l'association peut vous virer à tout moment. Dans le couple association et entreprise, le risque pour ne pas être évincer de l'association, il faut que le président et les membres du conseil d'administration soient des proches ou des personnes de confiance. Le risque juridique dans cette relation est de se faire virer de son propre projet. C'est ce qui s'est passé dans mon cas personnel et dans pleins de projet association et entreprise. On peut dire que c'est l'inconvénient majeur dans cette situation. Mais il faut chercher à verrouiller le risque en mettant des personnes de confiance dans l'association.

✓ **Comment estimez-vous votre parcours professionnel ?**

J'estime bien mon parcours. Fils d'un petit commerçant, j'ai décroché le drapeau olympique que peu de gens pouvaient le faire. En plus, j'ai mis en place un nouveau modèle politique "la démocratie implicative" et j'ai aussi été cité dans une thèse de recherche pour le projet du drapeau olympique. Donc, mon parcours est au-delà de tout ce que je peux imaginer. Aujourd'hui, il y a des mairies qui reprennent mon concept de démocratie implicative et peut être dans 10 ans il peut devenir la norme de référence. Il n'y a pas de limite quand tu ne te l'imposes pas. Certains philosophes disent ce qui limite l'homme, c'est lui-même.

✓ **Comment êtes-vous perçu dans votre entourage ?**

La compréhension souvent. Il y a deux catégories de gens. Il y a ceux qui me connaissent bien et avec lesquels je n'ai pas de problème et ceux qui ne me comprennent pas. Pour ces derniers, peu importe le milieu politique ou professionnel dans lequel j'évolue, l'entente est plus ou moins de moitié.



### ✓ **Comment avez-vous identifié vos premiers clients ?**

C'était simple parce que l'organisme paritaire collecteur nous fournissait les clients. Pour l'évènement de **l'association CAS 7**, le centre de formation a sélectionné les stagiaires avec l'aide de l'ANPE, actuel pôle emploi et de l'association CIBC spécialisée dans le bilan de compétences. On publiait l'offre de recrutement sur Pôle emploi et on recevait environ 150 dossiers de candidature. Par exemple, dans notre évènement, on avait retenu 30 dossiers pour faire des entretiens. Pour l'examen final, nous avons demandé aux candidats de faire un bilan de compétences et nous leur avons passé des entretiens. A l'issue de cette première évaluation, nous avons retenu 15 candidats pour faire des stages sportifs. Sur ces 15, nous avons retenu 10 stagiaires.

Dans le fonctionnement de notre entreprise, nous avons un système ouvert comme les startups que le système bureautique avec des horaires précises. On n'avait pas des horaires fixes de bureau sauf pour des réunions. En revanche, il y avait des objectifs clairs parce que tout le monde ne fonctionnait pas de la même manière. Pour moi, je pense que pour atteindre un objectif, il y a plusieurs choix possibles. Nous avons, par exemple, les lents ou les sprinteurs. Il y a des gens qui commencent à travailler tôt le matin et il y a d'autres qui arrivent à midi pour finir tard le soir. Donc, on avait un projet qui permettait de faire ce type de fonctionnement. Aujourd'hui, on s'aperçoit que le télétravail est intéressant et qu'il fonctionne bien. Ce n'est pas parce que les gens sont à la maison qu'ils ne sont pas productifs. Dans un système souple, il y a des gens qui supportent et d'autres non. Un projet évènementiel s'adapte bien à ce mode de fonctionnement. On peut reproduire ce mode de fonctionnement partout et peu importe que la structure soit associative ou à but lucratif. On peut rencontrer des difficultés partout. Par exemple, l'association Emmaüs a eu des problèmes. Sous couvert de l'objet humaniste et solidaire, l'association exploitait les travailleurs. Donc, ce n'est pas une question d'entreprise ou d'association qui influence le fait de s'épanouir ou d'être exploité.

### ✓ **Parlez-moi de votre réseau professionnel ?**

On se le crée le réseau professionnel. Il doit être animé. Il y a des gens grâce à leur personnalité, ils savent créer et animer un réseau. Un individu doit avoir cette aptitude. Si l'on souhaite monter un projet et quel qu'il soit, il faut créer son réseau. Car c'est une obligation sinon votre projet ne démarrera jamais. Dans la fonction de chef d'entreprise ou d'entrepreneur, le plus important est l'information et sa gestion. La manière de diffuser l'information peut entraîner un

impact sur son projet. Cela constitue un travail de management. On peut se former dans la gestion de l'information car elle est primordiale. Toute information entraîne des répercussions, qu'elle soit bonne ou mauvaise, contrôlable ou incontrôlable. C'est ce qui fait la différence entre un bon ou un mauvais chef d'entreprise. Un gestionnaire et un administratif ont chacun une fonction différente. Par exemple, savoir gérer la trésorerie, il faut être un bon gestionnaire alors que savoir gérer la comptabilité et la paperasse, il faut être un bon administratif. Les deux fonctions peuvent cependant être complémentaires. Ce sont des compétences qui peuvent être acquises à travers le personnel compétent ou avec des prestataires extérieurs.

✓ **Comment avez-vous réalisé vos collaborations avec d'autres structures existantes ?**

Bien sûr, les collaborations se faisaient par le biais de conventions et de contrats mais surtout avec des relations humaines. Ce sont les relations humaines qui comptent. Le réseau tient sur des relations humaines et non pas sur des documents. Car le maintien du réseau incarne la fiabilité des relations. Après qu'il faille formaliser les choses est une question de procédure. Dans le milieu du diamant, il n'y pas de formalisme dans les transactions car cela n'a jamais existé. Si l'une des parties ne respecte pas sa parole, elle ne ferait plus jamais de business dans le monde. Une anecdote avec **l'association CAS 7**. En France, pour obtenir une fréquence radio pour pouvoir communiquer, il fallait faire une demande au préfet qui ensuite doit se référer au ministre de l'Intérieur. Le délai était trop long environ 6 mois et le dossier demandait beaucoup de travail. Et après l'obtention de la fréquence française, il fallait aussi obtenir le même canal en Espagne car l'événement se déroulait entre ces deux pays. Donc, nous sommes partis avec une pile de dossier français devant les autorités espagnoles. Ces dernières nous ont juste demandé le numéro de fréquence et la période souhaitée. A partir de ces informations, elles nous ont délivré la fréquence. Donc, en France, le système est bâti dans des procédures administratives et dans les multiplications de services qui sont éloignées des besoins d'une organisation comme l'entreprise.

✓ **Quelles sont les aides qui vous ont permis d'aboutir à la création d'entreprise ?**

On a eu des aides parce qu'à l'époque c'était plus souple pour la création d'entreprise. Les organismes avaient le temps d'étudier votre projet. Aujourd'hui, ils donnent des aides sans comprendre votre projet notamment avec la demande d'aide aux créateurs et repreneurs

d'entreprise (ACRE). Alors que c'est le porteur de projet et la valeur du projet qui sont importants. Les structures d'accompagnement ne sont pas adaptées parce qu'elles ne tiennent plus compte de la durée d'apprentissage et de la diversité du public. Et il faut bien reconnaître dans ces structures que le personnel n'a souvent pas les compétences nécessaires parce que certains n'ont jamais géré une entreprise. Quand vous avez de l'expérience dans ce domaine, ce n'est pas la même chose avec ceux qui ne l'ont pas. On voit parfois des jeunes qui sortent des écoles alors qu'ils sont bien mais qui se retrouvent dans des structures d'accompagnement à prodiguer des conseils à la création d'entreprise. Ce n'est pas un métier facile parce qu'il faut bien connaître les astuces qui ne s'apprennent que sur le terrain avec l'expérience. Par exemple, les experts comptables coûtent chers et ne sont présents que pour la gestion administrative. Actuellement, avec le numérique, il y a beaucoup d'outils de gestion pour gérer la comptabilité de n'importe quelle structure.

✓ **Que pensez-vous de la loi dans le domaine de l'entrepreneuriat ?**

Il faut des lois pour organiser l'entrepreneuriat. Mais en France, le problème est la procédure administrative. Il faut bien faire la différence entre loi et procédure. Et puis, l'autre problème, c'est l'instabilité permanente de la fiscalité. Les entreprises subissent de plein fouet les variations de la réglementation. Les fiches de paie sont de parfaits exemples dans cette évolution qui passent de trois lignes à plusieurs actuellement. Cette variation de la réglementation ne devrait pas être gérée par le chef d'entreprise. Normalement, c'est le numérique qui devrait gérer ce travail. Pourtant l'administration fiscale le fait bien avec les feuilles d'impôts des particuliers. Le particulier donne un chiffre de son activité et les services fiscaux fournissent le montant à acquitter. Il faudrait que l'entreprise soit défini par 3 ou 4 chiffres. Il ne devrait pas être le rôle de l'entreprise à calculer les divers taux qu'elle doit à l'administration fiscale. Ces taux devraient être gérés par l'administration fiscale particulièrement à travers le numérique. Le problème est qu'il aurait moins de fonctionnaires dans les administrations publiques parce qu'on enlèverait de la procédure.

- ✓ **De façon générale, pourriez-vous nous décrire les avantages que vous avez constaté depuis votre nouvelle entreprise ?**

Dans ma vision, il n'y a pas davantage spécifique sauf sur la répartition des bénéfices.

- ✓ **Pourriez-vous nous décrire également les inconvénients et les problèmes que vous avez pu rencontrer ?**

Oui. A partir du moment où vous avez une entreprise que vous gérez des moyens humains, matériels et financiers, il faut donc vous attendre à des problèmes. Quand vous entreprenez, vous créez des problèmes mais il faut savoir comment les aborder. Ici, c'est la notion d'entrepreneur qui est importante. Quand vous êtes entrepreneur, il y a des difficultés qui se dressent. Tout le monde est entrepreneur mais le problème est qu'on ne leur dit pas qu'il entreprenne. Parce qu'il craindrait moins le mot entreprendre. Le mot entrepreneur a été trop associé dans le domaine de l'activité économique. Par exemple, faire un repas de famille, c'est entreprendre. Il faut communiquer de l'information aux invités, acheter et prévoir de la nourriture, faire un budget et organiser la logistique. Le problème peut survenir à cause d'un invité qui ne vient pas ou la nourriture qui ne suffit pas, par exemple. Pour l'immatriculation, ce n'est rien d'autre que de la procédure administrative. Pour l'auto-entrepreneur, c'est moins compliqué parce que c'est une simple déclaration en ligne. Le numérique apporte beaucoup de solutions pour la procédure.

- ✓ **A quel moment, peut-on dire que vous êtes enfin adapté à ce rythme d'activité entrepreneuriale ?**

Je me suis adapté. Tout entrepreneur s'adapte au marché, à l'environnement, à la réglementation et au caractère de ses salariés.



### Table des illustrations

Tableau 1: Démarche de recherche adaptée de Renée et al. (2004).....	18
Tableau 2 : Les caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs .....	36
Tableau 3 : Les types d'innovation .....	50
Tableau 4 : La comparaison des trois formes de comportements d'individus dans les organisations.....	53
Tableau 5 : Composition des différents réseaux accompagnant un projet entrepreneurial.....	57
Tableau 6 : Répartition du capital social en fonction de son impact sur le processus entrepreneurial.....	58
Tableau 7 : Le rôle social et commercial de l'entrepreneuriat social.....	79
Tableau 8 : Dimensions des structures engagées dans le champ de l'entrepreneuriat social...	81
Tableau 9 : modèles d'entreprises sociales et diversité des missions sociales.....	85
Tableau 10 : Les principes communs du secteur associatif .....	100
Tableau 11 : Récapitulatif de la transformation du secteur associatif.....	104
Tableau 12 : Critères de sélection dans les commandes publiques.....	105
Tableau 13 : Modalités des financements publics selon les collectivités dans les associations employeuses en 2013 .....	106
Tableau 14 : Différentes sources de revenus des associations et leur progression dans les années à venir.....	107
Tableau 15 : Nature et origine des ressources selon le secteur d'activité des associations (en %) .....	108
Tableau 16 : Taux de progression annuel des financements privés et publics.....	109
Tableau 17 : La recherche de légitimité .....	129
Tableau 18 : Les attributs menant à la légitimité .....	139
Tableau 19 : Les principales positions épistémologiques .....	154
Tableau 20 : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite .....	157

Tableau 21 : Une stratégie de recherche processuelle : étude de cas.....	167
Tableau 22 : Démarche méthodologique de la recherche .....	169
Tableau 23 : Les outils de collecte des données.....	172
Tableau 24 : Système d'observation dynamique (d'après Journé, 2005 p.76) .....	175
Tableau 25 : Illustration des sources de données primaires de la phase d'observation .....	178
Tableau 26 : Grille d'entretien .....	179
Tableau 27 : Premier recensement des associations concernées.....	184
Tableau 28 : Les entreprises développées à partir des associations.....	185
Tableau 29 : Récapitulatif des 5 entretiens réalisés .....	186
Tableau 30 : La source des données secondaires .....	187
Tableau 31 : Le processus de codage des données recueillies lors des entretiens .....	189
Tableau 32 : La répartition des verbatims en fonction des dimensions du modèle de Gartner (1985).....	190
Tableau 33 : Modèle de catégorisation thématique à partir du logiciel Tropes.....	192
Tableau 34: Présentation Gioia, en fonction du modèle de recherche au travers des quatre dimensions.....	194
Tableau 35 : Déterminants liés à l'individu .....	196
Tableau 36 : Déterminants liés à la nature du projet.....	196
Tableau 37 : Déterminants liés au comportement de l'association.....	197
Tableau 38 : Déterminants liés aux réseaux de relations externes.....	198
Tableau 39 : Présentation du design de la recherche .....	199
Tableau 40 : Domaines conceptuels de la recherche en entrepreneuriat.....	211
Tableau 41 : Le niveau de diplôme des répondants .....	214
Tableau 42 : La typologie d'entrepreneurs .....	216
Tableau 43 : Les principales motivations des répondants.....	218
Tableau 44 : Les traits de personnalité des répondants.....	221
Tableau 45 : Les types de projets d'entreprise.....	225

Tableau 46 : Les critères d'adéquation .....	228
Tableau 47 : Les types d'association.....	232
Tableau 48 : Le modèle de management au sein des structures associatives .....	235
Tableau 49 : Les modes de coordination au sein des structures associatives .....	237
Tableau 50 : Les valeurs défendues au sein de l'association .....	238
Tableau 51 : La nature des intentions des associations .....	242
Tableau 52 : Les apports des acteurs du secteur privé lucratif aux différents projets.....	245
Tableau 53 : Les apports des acteurs de l'enseignement et de l'accompagnement .....	246
Tableau 54 : Les apports des acteurs politiques .....	248
Tableau 55 : Les apports des acteurs du secteur associatif .....	250
Tableau 56 : Une comparaison entre les études de cas dans le processus de création d'entreprise .....	263
Tableau 57 : Principaux résultats entre les répondants en fonction des quatre dimensions de Gartner (1985) et des quatre propositions de recherche.....	264
Tableau 58 : Vérifications des dimensions de la légitimité de Suchman (1995) en utilisant la méthode de Martin et Eisenhardt (2010).....	268
Tableau 59 : Synthèse de l'évaluation de la légitimité entrepreneuriale.....	271
Tableau 60 : Les déterminants les plus significatifs dans la création d'entreprise .....	287
Figure 1 : Modèle de recherche du processus de création d'entreprise à partir d'une association .....	19
Figure 2 : La mobilisation du capital social .....	56
Figure 3 : Le cycle de mobilisation des réseaux de relations dans un projet de <i>spin off</i> .....	60
Figure 4 : Le secteur associatif et ses relations avec les autres secteurs de l'économie .....	112
Figure 5 : Processus lié à l'émergence d'opportunité entrepreneuriale adapté (Fayolle, 2017) .....	122
Figure 6 : Le modèle entrepreneurial associatif adapté (Defourny et Nyssens, 2017) .....	123



Figure 7 : Modèle de recherche de la création d'entreprise à partir d'une association.....	144
Figure 8 : Modèle de recherche de la création d'entreprise à partir d'une association.....	145
Figure 9 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique .....	161
Figure 10 : Le cycle d'une démarche d'exploration hybride (Perrin, 2008).....	164
Figure 11 : Présentation chronologiques des périodes correspondantes aux études de cas...	170
Figure 12 : Combinaison de la légitimité de Suchman (1995) et des quatres propositions de recherche .....	266
Figure 13 : Acquisition de la légitimité pour la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association .....	271
Figure 14 : Modèle de recherche de la création d'entreprise à partir d'une association.....	301

**TABLE DES MATIERES**

<b>TABLE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE : LES ENJEUX ET LES MODALITES DE LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION .....</b>	<b>5</b>
1. LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE .....	5
2. L'ENTREPRENEURIAT ORGANISATIONNEL.....	8
3. L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : NOUVELLE ALTERNATIVE DE L'ECONOMIE CAPITALISTE.....	13
4. L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	14
5. LE CADRE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE .....	16
6. LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE .....	18
7. LES INTERETS DE LA RECHERCHE.....	20
8. LE PLAN DE LA RECHERCHE .....	21
<b>PARTIE I – L'ENTREPRENEURIAT, L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL ET LE RENOUVEAU DU SECTEUR ASSOCIATIF .....</b>	<b>25</b>
<b>1 CHAPITRE 1 – L'ÉVOLUTION DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT : DE L'APPROCHE CLASSIQUE À L'APPROCHE PROCESSUELLE DU PHENOMENE .....</b>	<b>29</b>
1.1 SECTION 1 – LE CADRE GENERAL DE L'ENTREPRENEURIAT : CONCEPTION ET COURANT THEORIQUE.....	29
1.1.1 <i>Les prémisses de l'entrepreneuriat</i> .....	30
1.1.2 <i>L'entrepreneuriat et sa nouvelle dimension processuelle</i> .....	36
1.1.3 <i>La dimension temporelle et dynamique du processus entrepreneurial</i> .....	41
1.2 SECTION 2 : LE CARACTERE SPECIFIQUE ET TRANSVERSAL DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT.....	45
1.2.1 <i>Les théories spécifiques au domaine de l'entrepreneuriat</i> .....	45
1.2.2 <i>Le consensus comme moyen de conceptualisation de l'entrepreneuriat</i> .....	47
1.2.3 <i>Les concepts de l'entrepreneuriat dans les organisations existantes</i> .....	51
1.3 SECTION 3 : LE DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL .....	54
1.3.1 <i>Le rappel sur le fondement du capital social dans le développement de l'entrepreneuriat</i> .....	55
1.3.2 <i>Le réseau de support, une évolution historique dans le développement de l'esprit entrepreneurial</i> .....	62
1.4 SYNTHÈSE DU CHAPITRE 1 .....	69
<b>2 CHAPITRE 2 : LE CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : L'EXPANSION D'UNE NOUVELLE PENSÉE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE.....</b>	<b>73</b>
2.1 SECTION 1 : LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL.....	75
2.1.1 <i>Le porteur de projet</i> .....	76
2.1.2 <i>Le processus d'émergence de l'entrepreneuriat social</i> .....	77
2.1.3 <i>La structure organisationnelle</i> .....	80
2.1.4 <i>La mission sociale</i> .....	83
2.2 SECTION 2 : DU CONTEXTE HISTORIQUE AU CONTEXTE ACTUEL DU SECTEUR ASSOCIATIF .....	88

2.2.1	<i>La philosophie ou l'idéologie comme source d'émergence du secteur associatif</i> .....	89
2.2.2	<i>La reconfiguration de l'action publique : de l'intérêt général à l'utilité sociale</i> .....	94
2.2.3	<i>Les associations, un modèle de fonctionnement hybride</i> .....	98
2.2.4	<i>Les différentes formes de financements et de gestion des associations</i> .....	102
2.3	SECTION 3 : LA STRUCTURE ASSOCIATIVE A LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODELE D'EXPANSION .....	109
2.3.1	<i>La souplesse dans la constitution de la structure associative</i> .....	111
2.3.2	<i>L'entrepreneuriat, un atout pour le développement des organisations à but non lucratif</i> .....	114
2.3.3	<i>Le passage de la demande de subvention vers les financements privés</i> .....	115
2.3.4	<i>La création d'entreprise comme un atout à la dynamique économique des organisations</i> ....	117
2.4	SYNTHESE DU CHAPITRE 2 .....	121
<b>3</b>	<b>CHAPITRE 3 : LE RECOURS A LA LEGITIMITE COMME CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>127</b>
3.1	SECTION 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA LEGITIMITE .....	128
3.1.1	<i>Le concept de la légitimité</i> .....	128
3.1.2	<i>Les courants théoriques de la légitimité</i> .....	129
3.1.3	<i>Le champ de la légitimité organisationnelle</i> .....	131
3.2	SECTION 2 : L'APPORT DE L'INTERDISCIPLINARITE POUR APPREHENDER LE CONCEPT DE LA LEGITIMITE.....	134
3.2.1	<i>La légitimité et la domination : apport de la philosophie et de la sociologie</i> .....	134
3.2.2	<i>La légitimité et la domination : l'approche de la sociologie politique</i> .....	137
3.2.3	<i>La légitimité et la domination : l'approche de la psychologie</i> .....	138
3.3	SECTION 3 : LE DEVELOPPEMENT DE STRATEGIES DANS L'ACQUISITION DE LA LEGITIMITE .....	140
3.3.1	<i>Les partenariats comme un outils d'évaluation de la légitimité</i> .....	140
3.3.2	<i>La légitimité effective ou symbolique dans un projet d'entreprise</i> .....	141
3.3.3	<i>La gestion du processus de légitimation dans le projet d'entreprise</i> .....	142
3.3.4	<i>La conceptualisation du modèle de recherche de la création d'entreprise à partir d'une association</i> .....	142
3.4	SYNTHESE DU CHAPITRE 3 .....	146
	<b>PARTIE II – L'ETUDE EMPIRIQUE SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION</b> .....	<b>149</b>
<b>4</b>	<b>CHAPITRE 4 : LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET LE CHOIX METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>153</b>
4.1	SECTION 1 : LE CADRE EPISTEMOLOGIQUE EN ENTREPRENEURIAT .....	153
4.1.1	<i>Les différents positionnements épistémologiques en sciences de gestion</i> .....	154
4.1.2	<i>Des modes de raisonnements distincts dans l'élaboration de la connaissance</i> .....	160
4.1.3	<i>Une exploration hybride</i> .....	163
4.2	SECTION 2 : UNE APPROCHE QUALITATIVE DANS LE CADRE D'UNE ETUDE DE CAS MULTIPLES.....	165
4.2.1	<i>La méthodologie de recherche : étude de cas multiples des créations d'entreprise</i> .....	166
4.2.2	<i>Les outils de collecte de données utilisés</i> .....	171

4.2.3	<i>L'analyse de contenu : méthode a posteriori</i> .....	188
4.3	SYNTHESE DU CHAPITRE 4.....	199
<b>5</b>	<b>CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS</b> .....	<b>205</b>
5.1	SECTION 1 : LES RESULTATS ISSUS DE LA PERIODE D'OBSERVATION.....	206
5.1.1	<i>CAS 1 : La participation au projet d'entreprise : du processus de déclenchement au processus d'engagement</i> .....	206
5.1.2	<i>CAS 2 : La participation au projet d'entreprise : du processus déclenchement au processus de survie</i>	209
5.1.3	<i>Résultats des analyses de données : les thèmes principaux de notre objet d'étude</i> .....	210
5.2	SECTION 2 : LES RESULTATS ISSUS DE LA PERIODE D'ENTRETIEN.....	212
5.2.1	<i>Les caractéristiques entrepreneuriales des répondants</i> .....	212
5.2.2	<i>La nature du projet d'entreprise</i> .....	224
5.2.3	<i>Le comportement de l'association</i> .....	231
5.2.4	<i>L'environnement externe : réseaux de relations externes</i> .....	243
5.3	SECTION 3 : LA LEGITIMITE ENTREPRENEURIALE CONDUISANT A LA REUSSITE DE LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'UNE ASSOCIATION .....	252
5.3.1	<i>Le processus de création d'entreprise des porteurs de projet</i> .....	252
5.3.2	<i>Les principaux résultats liés à la création d'entreprise à partir d'une association</i> .....	257
5.3.3	<i>La prise en compte de la légitimité au sens de Suchman pour la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association</i> .....	265
5.4	SYNTHESE DU CHAPITRE 5.....	273
<b>6</b>	<b>CHAPITRE 6 : DISCUSSION GENERALE : LA CREATION D'ENTREPRISE DEPEND DE LA LEGITIMITE ENTREPRENEURIALE</b> .....	<b>277</b>
6.1	SECTION 1 : L'ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA LEGITIMITE DEVELOPPES DANS NOS DIFFERENTS CAS D'ETUDE.	278
6.1.1	<i>Le caractère entreprenant du porteur de projet</i> .....	278
6.1.2	<i>La maîtrise du projet d'entreprise</i> .....	279
6.1.3	<i>Le management et la volonté de l'association, un atout dans le développement de l'entrepreneuriat</i> .....	280
6.1.4	<i>La consolidation des réseaux de relations externes dans l'entrepreneuriat</i> .....	283
6.1.5	<i>Synthèse des résultats dans le modèle de création d'entreprise à partir d'une association</i> .....	286
6.2	SECTION 2 : LES RECOMMANDATIONS SUR LA CREATION D'ENTREPRISE A PARTIR D'ASSOCIATIONS.....	287
6.2.1	<i>Le développement de la dimension de l'individu</i> .....	288
6.2.2	<i>Le développement des aptitudes entrepreneuriales</i> .....	289
6.2.3	<i>Le modèle associatif, un atout pour le projet d'entreprise</i> .....	290
6.2.4	<i>L'entreprise, un moteur de la dynamique économique</i> .....	292
6.3	SYNTHESE DU CHAPITRE 6.....	293
<b>7</b>	<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>297</b>

7.1	LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	297
7.2	LA DEMARCHE ET LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE DE TERRAIN.....	300
7.3	LES APPORTS DE LA RECHERCHE.....	302
7.3.1	<i>Appports théoriques</i> .....	303
7.3.2	<i>Appports méthodologiques</i> .....	304
7.3.3	<i>Appports pratiques</i> .....	305
7.4	LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE.....	305
7.4.1	<i>Les limites conceptuelles</i> .....	306
7.4.2	<i>Les limites méthodologiques</i> .....	307
7.4.3	<i>Les pistes de recherche futures</i> .....	307
	BIBLIOGRAPHIE.....	309
	TABLE DES ANNEXES.....	341
	TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	405

## **Résumé :**

La loi de 2014 sur l'économie sociale et solidaire (ESS) a eu pour effet de reconnaître que les organisations du secteur peuvent adopter des comportements entrepreneuriaux et des activités économiques adaptées à tous les domaines de l'activité humaine (Defourny et Nyssens, 2017). De nos jours, l'entrepreneuriat est présenté comme un phénomène hétérogène. Il concerne tous les domaines d'activités. Entreprendre est nécessaire au développement politique, économique, social et environnemental. Les comportements peuvent être individuels ou collectifs. Ils correspondent à des prises de risques, à l'orientation vers des opportunités, à la prise d'initiatives et de responsabilités. Par ailleurs, le comportement entrepreneurial apparaît dans une multitude de situations. Il s'agit de la création d'entreprises, de la création d'activités, de l'essaimage, du développement de start-up, du lancement de projets dans des organisations existantes.

Parmi ces situations, l'entrepreneuriat organisationnel, à travers la création d'entreprise commerciale, pourrait être une réponse pertinente pour le secteur associatif qui connaît actuellement des difficultés de financements publics (Prouteau et Tchernonog, 2017a). Par ailleurs, comme le souligne Gui (1991), des modèles entrepreneuriaux adaptés au secteur associatif existent et permettent de compléter et de diversifier leurs sources de financement. Cependant, engager une démarche entrepreneuriale dans les associations peut provoquer des tensions qui peuvent remettre en cause le déroulement des projets entrepreneuriaux. L'objectif de cette recherche est donc d'analyser les déterminants susceptibles de favoriser la réussite de la création d'entreprise à partir d'une association. En s'inscrivant dans le cadre théorique de la légitimité de Suchman (1995), nous pensons que le porteur de projet peut développer des atouts qui vont permettre l'adhésion des parties prenantes à son projet d'entreprise. Notre méthodologie de recherche repose sur l'étude de cas multiples pour notre analyse. En l'occurrence, l'approche artisanale du porteur, son management paternaliste au sein de l'association et la consolidation de son réseau de relations externes pourraient répondre à cette problématique.

**Mots clés :** entrepreneuriat, association, création d'entreprise, modèle de spin off ou essaimage, entrepreneuriat organisationnel, légitimité, financement, modèle économique, réseau de relations.

## **Abstract :**

The 2014 law on the Social and Solidarity Economy recognized that organizations can adopt entrepreneurial behaviors and economic activities in all areas of human activity. Nowadays, entrepreneurship is presented as a heterogeneous phenomenon that concerns all areas of activity. Entrepreneurship is necessary for political, economic, social and environmental development. Behaviors can be individual or collective and correspond to risk-taking, orientation towards opportunities, initiative-taking and responsibility-taking. Entrepreneurial behavior also appears in a multitude of situations such as business creation, activity creation, swarming, start-up development, and project launching in existing organizations.

Among these situations, organizational entrepreneurship, through commercial business creation, could be a relevant response for the associative sector that is currently experiencing difficulties in public financing (Prouteau and Tchernonog, 2017a). Moreover, as Gui (1991) points out, entrepreneurial models adapted to the associative sector exist and allow for the diversification of funding sources. However, engaging in entrepreneurial activities in associations can cause tensions that can jeopardize the progress of entrepreneurial projects. The objective of this research is to analyze the determinants that can favor the success of business creation from an association. Within the theoretical framework of Suchman's (1995) legitimacy, we believe that the project leader can develop assets that will enable stakeholders to adhere to his or her business project. Our research methodology is based on multiple case studies for our analysis. In this case, the project leader's artisanal approach, paternalistic management within the associative, and consolidation of his or her external relationship network could address this issue.

**Keywords :** entrepreneurship, association, business creation, spin-off model, organizational entrepreneurship, legitimacy, financing, business model, network of relationships.

