

Institut d'Administration des Entreprises Lyon School of Management  
Université Jean-Moulin Lyon III  
6 Cours Albert Thomas – 69008 LYON CEDEX – France  
(33) (0)4.78.78.70.66

**Mémoire de recherche de fin d'études**

*“Hybridation des modèles socio-économiques : L’entrepreneuriat social est-il devenu un instrument indispensable au rayonnement des associations loi 1901 face à la complexification des besoins sociétaux”*

**Présenté par :**

Monsieur Guignot Romain

**Organisme d'accueil :**

AURA PEP'S – Réseau des pépinières d'entreprises et incubateurs de la Région Auvergne  
Rhône-Alpes

**Tuteur professionnel :**

Madame Laurent Aurélia

**Directeur de mémoire :**

Monsieur Poizat Pierre

**Période de stage du 12/03/2020 au 11/09/2020**

**Master 2 Entrepreneuriat et Développement des Entreprises Nouvelles - EDEN**

**iaelyon school of management – Année universitaire 2019-2020**



Année universitaire **2019-2020**

## **“Hybridation des modèles socio-économiques**

*L’entrepreneuriat social est-il devenu un instrument indispensable au rayonnement des associations loi 1901 face à la complexification des besoins sociétaux ”*

Présenté par **Romain Guignot**

Numéro d’étudiant : **9147534**

Sous la direction de **Pierre Poizat**, enseignant dans le cadre du Master 2 EDEN dispensé par l’iaelyon School of Management, chargé de projets en entrepreneuriat et responsable de l’incubateur Manufactory de l’Université Jean Moulin Lyon 3.

Mémoire présenté le **21/09/2020**, devant un jury composé de :

Pierre Poizat

Aurélia Laurent

Mémoire de recherche de fin d’études de Master EDEN à l’iaelyon School of Management.

## Remerciements

Je souhaite avant tout remercier mon directeur de mémoire, Pierre Poizat, pour le temps qu'il a consacré à m'apporter les outils méthodologiques et ses précieux conseils indispensables à la conduite de cette recherche. Son exigence m'a grandement stimulé et repoussé dans mes retranchements.

L'enseignement de qualité dispensé par le Master EDEN de l'iaelyon a également su nourrir mes réflexions et a représenté une profonde satisfaction intellectuelle, merci donc aux enseignants-chercheurs et intervenants.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes pour leur aide dans la réalisation de ce mémoire :

Aurélia Laurent, qui fut la première personne à m'évoquer le sujet qui a guidé mon mémoire. Son soutien, ses conseils, ses encouragements, son partage et ses expériences tant personnelles que professionnelles m'ont également grandement aidé pour adopter un certain recul sur mon travail et aller explorer certaines pistes de réflexions autres que celles imaginées.

Morgane Dor, Guillaume Chocteau, Claire Thoury, Yann Rotureau, Isabelle Coulonjou, Emile Moawad, Lucie Suchet, Camille Diere, Marthe Corpet, Yoann Ulliac, Aurélia Laurent, Marc Olagnon, Yves Tavernière, Flavie Deprez, Mathilde Ory, Maud Sarfa, Bérengère Daviaud, Axel Detammaecker, Mickael Chauvin et Marielle Zieds ; qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques m'ont permis de guider mes réflexions durant l'étude qualitative et ont accepté de m'accorder du temps pour répondre à mes questions. C'est ainsi 17 structures différentes qui ont été représentées ; à savoir : UNIOPPS, Le Mouvement Associatif, ESS et société, AnimaFac, BPI France, INCO, Alter'Incub, CNCRESS, Le RAMEAU, AURA PEP'S, Initiative France, Calad Impulsion, Podcast Changer la norme par Carenews, Avise, Label Emmaüs, France Active et Escale Création

Cassandra Schach-Rebillard pour son soutien à la fois moral et intellectuel sur l'associatif et, sa disposition à mobiliser son réseau professionnel. Sa philanthropie et son engagement depuis 2017 se sont révélés être d'une véritable richesse.

Charline Tavernier, Sandra Guignot et Christine Guignot pour leurs conseils quant à l'écriture, leur relecture et leur correction de ce mémoire.

Mes parents et ma sœur pour leur soutien inconditionnel, constant et leurs encouragements.

## Résumé

Sortir des carcans sociaux et culturels, agir pour autrui, s'émanciper intellectuellement et politiquement parlant, développer ses compétences, le tout dans un projet collectif ; voilà l'image de l'engagement associatif. L'association loi 1901 est en premier lieu créatrice de lien, peut-être même avant d'être d'intérêt général. En ressort une demande de professionnalisation de la part des bénévoles pour tenter de faire face à la baisse des subventions publiques tout en luttant contre la hausse des inégalités. D'ailleurs, la volonté et la nécessité d'obtenir plus de marchés privé, public et citoyen a renforcé le lobbying auprès des pouvoirs publics ; ces derniers étant en capacité de favoriser la création de nouveaux marchés pour les entreprises sociales<sup>1</sup>. Les organisations publiques se voient obstruées entre nouvelle rivalité concurrentielle, tabous de la modernisation et, désir d'entreprendre pour s'émanciper de l'argent public. Oui mais à quel prix ? Diversifier ses ressources est une hybridation qui n'est pas sans conséquences. Fondées sur un but de non lucrativité, jusqu'où sont-elles prêtes à aller ? Trop souvent réduit à un statut, le fait associatif doit gagner à être soutenu par l'Etat providence et être accompagné dans ses questionnements de survie et de stratégie. Contributrice à hauteur de 10% du P.I.B. Français et actrice de l'Intérêt Général, l'association continue pourtant à se buter à ne pas être valorisée par son modèle intrinsèque tant au niveau national qu'au niveau européen. Impulser une nouvelle dynamique territoriale et internationale co-construite est une démarche déjà entamée mais qui gagne encore de la voix. Entreprendre le changement doit-il donc seulement relever de l'entrepreneur social ou découle-t-il d'une force collective ? C'est ce que nous allons tenter de comprendre tout au long de ce mémoire.

---

<sup>1</sup> Une association de Loi 1901 peut être considérée comme une entreprise sociale si son objectif principal est d'avoir un impact social (= une incidence) plutôt que profitable (monétairement parlant), si elle opère de façon entrepreneuriale, si elle utilise ses gains excédentaires principalement à des fins sociales et enfin, si elle démontre une gestion désintéressée et totalement transparente.

# Table des matières

*Remerciements*

*Résumé*

*Glossaire* \_\_\_\_\_ **1**

*Introduction* \_\_\_\_\_ **2**

**Partie I : L'hybridation des modèles socio-économiques associatifs (loi 1901) et l'engagement entrepreneurial qu'elle inclut** \_\_\_\_\_ **4**

**Chapitre 1 : Contexte théorique et revue de littérature** \_\_\_\_\_ **4**

**Titre I : L'hybridation, un concept ancien et pourtant fleur des débats modernes au sein du tissu associatif** \_\_\_\_\_ **4**

- a. L'hybridation : une logique déjà amorcée par certaines associations \_\_\_\_\_ 4
  - i. Hybrider est-il une nécessité ou une contingence ? \_\_\_\_\_ 5
  - ii. Pourquoi préférer le terme "modèle socio-économique" à celui de "modèle économique" ? \_\_\_\_\_ 7
  - iii. Les trois leviers du modèle socio-économique indispensables et complémentaires pour une hybridation "réussie" : cas de 3 associations \_\_\_\_\_ 8
- b. Hybrider est-il nécessaire pour innover ? \_\_\_\_\_ 9
  - i. L'innovation sociale : une finalité ou un moyen participatif ? \_\_\_\_\_ 9
  - ii. Création de valeur : une empreinte collective et entrepreneuriale pour un impact positif optimal \_\_\_\_\_ 10

**Titre II : L'hybridation : mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes** \_\_\_\_\_ **12**

- a. Hybrider : le fruit d'un processus entrepreneurial \_\_\_\_\_ 12
  - i. Une évolution du modèle associatif : opportunité, effectuation et orientation entrepreneuriale comme cadre de base et d'évolution stratégique \_\_\_\_\_ 12
  - ii. L'orientation stratégique afin de poursuivre une orientation entrepreneuriale collective \_\_\_\_\_ 13
  - iii. L'entrepreneuriat collectif reconnu comme source d'innovation et élément de réussite dans le processus d'hybridation \_\_\_\_\_ 14
- b. Porter le changement par l'entrepreneuriat et le collectif \_\_\_\_\_ 15
  - i. L'entrepreneuriat social \_\_\_\_\_ 15
  - ii. La gouvernance \_\_\_\_\_ 18

**Chapitre 2 : Problématique, hypothèses et cadre d'analyse** \_\_\_\_\_ **21**

**Titre I : La problématique et son cadre d'analyse** \_\_\_\_\_ **21**

- a. Entrepreneuriat social et processus intrinsèque de l'hybridation \_\_\_\_\_ 21
- b. Opportunité \_\_\_\_\_ 23
- c. L'innovation sociale et vision stratégique \_\_\_\_\_ 24
- d. L'impact positif, ou autrement dit, la création de valeur \_\_\_\_\_ 27
- e. L'évolution de rapport des individus face aux associations, engagement et collectif \_\_\_\_\_ 28

**Titre II : Formulation d'hypothèses corrélées à la définition de notre cadre d'analyse** **31**

<b>Partie II : Méthodologie</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre 3 : Prémisses épistémologiques et choix des méthodes</b>	<b>36</b>
<b>Titre I : Les prémisses épistémologiques et les méthodologies retenues dans le cadre de notre analyse</b>	<b>36</b>
a. Prémisses épistémologiques	36
b. La méthode qualitative	38
c. La méthode quantitative	40
<b>Titre II : Les méthodologies retenues et leur analyse</b>	<b>42</b>
a. Ouvrages et articles	42
b. Une première phase d'analyse terrain : les entretiens semi-directifs	44
i. Recueil des données	44
ii. Guide d'entretien	45
iii. Les personnes à l'étude et le recrutement	46
iv. Les entretiens	46
c. Une deuxième phase complémentaire à l'analyse qualitative : le questionnaire	47
i. Le questionnaire	47
ii. Recueil des données	48
<b>Chapitre 4 : L'analyse des résultats</b>	<b>49</b>
<b>Titre I : Description des résultats</b>	<b>49</b>
a. Présentation des résultats des entretiens semi-directifs	50
i. L'hybridation doit être faite au cas par cas	50
1. L'hybridation ne s'accompagne pas obligatoirement d'une logique marchande	50
2. Les associations en questionnement sur leur mutation ou leur devenir doivent être accompagnées	53
3. Une vision stratégique doit être partagée	54
4. La gouvernance comme lien clé entre l'hybridation et le projet social	56
5. L'hybridation entraîne une professionnalisation de l'association... oui...mais à demi-mesure	57
ii. Derrière toute création d'association se trouve un entrepreneur	57
1. L'association : un "super" terrain d'expérimentation pour les entrepreneurs et un enjeu fort pour la gouvernance	57
2. Hybrider n'est pas nécessaire pour innover	59
3. Une recherche de partenaires et d'alliances bien réelle	61
b. Présentation des résultats du questionnaire	62
i. Présentation des résultats	62
ii. Constat et les principaux enseignements tirés de l'étude quantitative	65
<b>Titre II : Discussion</b>	<b>65</b>
<b>Conclusion et pistes d'interrogations</b>	<b>70</b>
<b>Pour conclure</b>	<b>70</b>
<b>Pistes d'interrogations</b>	<b>72</b>

<b>Bibliographie</b>	<b>75</b>
<b>Annexes</b>	<b>81</b>
<i>Annexe 1 : Le financement de l'intérêt général en profonde évolution</i>	83
<i>Annexe 2 : le "triangle" de l'économie sociale et solidaire selon Eme (1991) et Laville (1992 ;1994)</i>	84
<i>Annexe 3 : Les 3 leviers des modèles socio-économiques</i>	85
<i>Annexe 4 : Les différents modèles socio-économiques associatifs d'intérêt général, leurs leviers financiers et leurs évolutions de l'innovation</i>	86
<i>Annexe 5 : Le modèle socio-économique selon le Centre de Recherche DLA Environnement</i>	88
<i>Annexe 6 : Une pluralité de ressources mais au potentiel inégal</i>	89
<i>Annexe 7 : L'impact opérationnel des différents leviers de financements</i>	90
<i>Annexe 8 : Les attentes partenariales des entrepreneurs sociaux</i>	91
<i>Annexe 9 : Les AXES d'innovations sociales décrits par le CRISES</i>	92
<i>Annexe 10 : Types d'acteurs les plus innovants dans la résolution des problèmes sociétaux selon le grand public</i>	93
<i>Annexe 11 : La chaîne de valeurs selon Michael Porter</i>	94
<i>Annexe 12 : Le passage de la RSE à la valeur partagée</i>	95
<i>Annexe 13 : Imagination du dérivé "social" de la chaîne de valeur de M. Porter</i>	96
<i>Annexe 14 : Retour d'expérience, Voisin Malin (Association basée dans la ville de Brest)</i>	97
<i>Annexe 15 : Positionnement comparatif de l'entrepreneuriat solidaire/social</i>	98
<i>Annexe 16 : Représentation des singularités de l'entrepreneuriat en milieu solidaire</i>	99
<i>Annexe 17 : Paradigme de l'opportunité et courants de la recherche en entrepreneuriat</i>	100
<i>Annexe 18 : Processus entrepreneurial théorique – une vision délibérée</i>	101
<i>Annexe 19 : L'opportunité entrepreneuriale dans les approches Schumpeterienne et Kirznerienne</i>	102
<i>Annexe 20 : L'entrepreneur en économie solidaire</i>	103
<i>Annexe 21 : Quelques définitions de l'entrepreneur</i>	104
<i>Annexe 22 : Typologie d'entrepreneurs, selon Fillion (2000)</i>	105
<i>Annexe 23 : Le profil CAP de Pierre André Julien et Michel Marchesnay (1996)</i>	107
<i>Annexe 24 : La gouvernance associative</i>	108
<i>Annexe 25 : Les différents types de gouvernance</i>	109
<i>Annexe 26 : Typologie des formes de gouvernance des associations</i>	111
<i>Annexe 27 : La gouvernance associative</i>	112

<i>Annexe 28 : Des acceptations différentes de l'entrepreneuriat social, d'après Draperi (2010)</i>	115
<i>Annexe 29 : Exemple de critères aux indicateurs pour évaluer l'impact social</i>	116
<i>Annexe 30 : Les 7 composantes du projet associatif</i>	117
<i>Annexe 31 : L'articulation de la co-construction de l'innovation sociale sous 3 axes</i>	118
<i>Annexe 31 : Les différents types de mécénat et pro bono</i>	119
<i>Annexe 33 : L'écosystème de l'innovation sociale</i>	120
<i>Annexe 34 : Grille de caractérisation de l'innovation sociale</i>	121
<i>Annexe 35 : Les 8 critères socles constituant la grille en Annexe 13, organisés selon 4 piliers de caractérisation d'une innovation sociale</i>	122
<i>Annexe 36 : la co-construction pour un engagement durable</i>	123
<i>Annexe 37 : Les 5 piliers de l'effectuation selon Sarasvathy</i>	124
<i>Annexe 38 : Exemple de notre grille d'entretien</i>	126
<i>Annexe 39 : Questionnaire – étude quantitative</i>	129
<i>Annexe 40 : Synthèse de réponses du questionnaire</i>	142



## Glossaire

Association de loi 1901 : Définie par l'Article 1er de la loi du 1er juillet 1901 comme *“la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices”*.

Entrepreneuriat social : *“L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, à priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux”* (Dees, 1998).

Equipe entrepreneuriale : Groupe d'individus s'associant ou travaillant ensemble afin d'entreprendre tout en développant une synergie collaborative.

Innovation sociale : *“Réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers [...] Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation”* (CSESS).

Intérêt général : est notamment précisé par l'Article 200 du Code Général des Impôts ; ainsi, seules les associations présentant un *“caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, la défense de l'environnement naturel”* peuvent bénéficier du label Intérêt Général auprès du Ministère de l'Intérieur.

Orientation entrepreneuriale : *“Ensemble de méthodes, de pratiques, de styles de décision, de savoir-faire utilisés par les managers pour agir d'une manière entrepreneuriale ; relevant d'une combinaison de dimensions incluant, entre autres, la proactivité, la capacité d'innovation et la prise de risque”* (Covin & Slevin, 1989).

Utilité sociale : Est un concept juridique et fiscal et, vient constituer une sorte de socle sur lequel les associations souhaitant différencier leur intervention économique de celle des organismes à but lucratif (qui plus est, sur un marché concurrentiel) peuvent se reposer. L'utilité sociale est plutôt appréciée au travers du public visé, du produit de l'association et des prix pratiqués.

Utilité publique : n'est délivrée que si l'association possède l'intérêt général. Elle doit remplir les conditions fixées par l'Article 10 de la loi du 1er juillet 1901, et des articles élaborés par le Conseil d'État petit à petit.

Vision partagée : Perception d'une réalité commune à l'ensemble des parties prenantes.

## Introduction

“10% pour tout changer”, telle est la dynamique lancée le 28 mai 2019 par Christophe Itier<sup>2</sup> et François de Rugy<sup>3</sup>. Cette nouvelle insufflation territoriale illustre le changement de paradigme des acteurs institutionnels dont le but est la mise en place de nouveaux modèles d’investissements et le soutien de l’hybridation des modèles socio-économiques. L’optique définie est la lutte contre le changement climatique et les inégalités sociales. Acteurs et comités réunis autour cette dynamique doivent permettre d’appréhender les spécificités des modèles socio-économiques afin de soutenir au mieux les projets à impact social et environnemental (= impact positif), adapter le type de soutien public selon le besoin de l’association et financer le projet selon son cycle d’évolution. C’est donc un engagement global assimilant un accompagnement. Il est par ailleurs d’évidence d’aider à l’innovation sociétale dont les structures d’intérêt général sont le “terreau favorable”. Les besoins associatifs sont différents à chaque étape du processus d’innovation ; il convient donc de comprendre les caractéristiques qui les composent. Le choix de l’innovation est épineux pour un investisseur car les projets d’intérêt général sont moins rentables économiquement tout en étant plus risqués et plus complexes.

Les principales tendances économiques et sociales qui se dessinent depuis plusieurs années poussent les associations de loi 1901 du secteur de l’ESS (=Economie Sociale et Solidaire) à adapter leur réflexion de développement. Les modèles socio-économiques sont parfois repensés en conséquence de l’évolution décroissante des subventions publiques allouées à ces structures non lucratives, du développement des logiques d’alliances, fusions voire mutualisations, de la porosité des frontières entre le social et l’économique, de la complexification des besoins sociaux et environnementaux, de la hausse de la paupérisation ou bien encore, de l’évolution même des ressources et richesses internes à l’association comme la professionnalisation. Un modèle socio-économique est défini par le Centre de Ressources Environnement du DLA<sup>4</sup> (2019) comme les “moyens nécessaires pour conduire une action associative, et pour la pérenniser”. Il représente ainsi “l’ensemble des ressources disponibles, et, le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre les activités d’une association”. Il doit être un outil au service du projet social et non l’inverse. Le terme “association loi 1901” sera parfois utilisé sous la terminologie “association” pour plus de simplicité mais ne signifie en rien le fait d’une association de plusieurs personnes pour créer une entité juridique.

Dans ce contexte de libéralisme social, les associations se retrouvent face à elles-mêmes ; ne sachant plus si la diversification des ressources est le moyen de pérenniser la structure et garder les emplois s’il y’en a. Elles “souffrent” d’un manque d’accompagnement et d’un risque de désengagement. L’hybridation des ressources est au centre des débats depuis plusieurs années ;

---

<sup>2</sup> Christophe Itier est le Haut-Commissaire en charge de l’Economie Sociale et Solidaire et de l’innovation sociale depuis le 6 septembre 2017.

<sup>3</sup> François de Rugy est un député français depuis le 17 août 2019 et a notamment été le Ministre d’État et ministre de la Transition écologique et solidaire du 4 septembre 2018 au 16 juillet 2019.

<sup>4</sup> “Le CRDLA Environnement a concrètement pour mission d’appuyer les acteurs du DLA pour le secteur de l’environnement en mobilisant les acteurs environnementaux, assurant un appui d’expert, mettant à disposition des outils, apportant la connaissance et l’observation du secteur” (cité du site internet officiel). L’abréviation DLA signifie “Dispositif Local d’Accompagnement”.

un fait pourtant ancien d'environ quatre décennies. Nous appellerons “diversification“, “hybridation“. L'entrepreneuriat prend par ailleurs de plus en plus de place pour tenter de trouver des réponses adéquates aux besoins. Nous parlons d'ESS car souvent les associations en font parties ; mais nous ne nous restreindrons pas à ce secteur dans nos recherches. La loi Hamon de 2014 sur l'ESS, bien que critiqué par certains militants et d'autres portes paroles du secteur associatif, permet de rassembler au-delà des notions juridiques les acteurs autour de principes qui fondent l'ESS. Gouvernance participative, travail conjoint avec les pouvoirs publics, nouveaux financements ou appel à innover socialement sont évoqués. L'innovation sociale permettrait globalement deux choses : mieux répondre aux besoins sociétaux d'une part et à la mise en place d'une co-construction avec partenaires et équipes entrepreneuriales d'autre part. L'intégration d'un entrepreneuriat social serait une des sources de réussite pour l'hybridation car il reprendrait des valeurs pionnières de l'ESS.

Nous avons choisi l'association de par ses grands débats sociaux et culturels forts intéressants, de sa contribution tant au PIB Français qu'à la société de façon non tangible, et, qu'elle nous semble être le cadre parfait pour mêler entrepreneuriat social et accroissement des tendances à l'hybridation. Ces deux éléments seront les axes majeurs de notre travail. Il convient donc dans ce mémoire de recherche de s'interroger sur l'hybridation des modèles socio-économiques des associations loi 1901 et d'une intégration en son sein d'un entrepreneuriat social comme solution contemporaine face à l'accroissement et la complexification des besoins sociétaux.

Afin de traiter le sujet et tenter de répondre à notre problématique, un plan de recherche a été établi. Nous avons émis six hypothèses, menés 19 entretiens semi-directifs sur deux mois et produit un questionnaire. Les répondants de ces études sont des acteurs du secteur associatif tels que salariés et bénévoles d'associations, collaborateurs de structures représentant les associations sur le territoire, journalistes spécialisés dans l'ESS, ou encore chercheurs dans le domaine de l'hybridation des modèles socio-économiques.

Nous verrons dans un premier temps, l'ancrage théorique sur lequel s'appuient nos recherches en tentant d'appréhender l'origine de l'hybridation, son évolution, son contexte et ses composantes avant d'explicitier son processus et la place que l'entrepreneuriat a pris en son sein (Chapitre I). Nous présenterons ensuite la problématique et son cadre d'analyse ainsi que les hypothèses qui serviront de base pour y répondre (Chapitre II). Nous décrirons après ça les méthodologies utilisées (Chapitre III) avant de pouvoir présenter les résultats et ouvrir sur une discussion (Chapitre IV).

## **Partie I : L'hybridation des modèles socio-économiques associatifs (loi 1901) et l'engagement entrepreneurial qu'elle inclut**

Le premier chapitre sera divisé en deux grands Titres, consacrés à la revue de la littérature et le cadre d'analyse. La revue littéraire nous permettra de construire notre cadre conceptuel et théorique sur la place de l'entrepreneuriat au sein des modèles socio-économiques des associations loi 1901<sup>5</sup>. Leurs effets immédiats et indirects pourront être à l'étude. Pour ce faire, nous appréhenderons dans un premier temps la place de l'hybridation dans les modèles socio-économiques associatifs et les débats qu'elles génèrent, puis, nous continuerons par la compréhension du processus de l'hybridation et la mise en place de la vision partagée qu'elle entraîne au sein des équipes ; mêlée à son lien étroit avec le monde de l'entrepreneuriat.

Dans un second chapitre, le cadre d'analyse quant à lui sera là pour préciser notre positionnement et introduire la problématique et la formulation d'hypothèses qui en découlent. Il est important pour nous d'explicitier notre apport au réel par rapport à nos hypothèses ontologiques formulées au préalable, la façon dont la connaissance théorique et littéraire est produite et rapportée au travers de notre positionnement épistémologique ainsi que notre démarche méthodologique.

### **Chapitre 1 : Contexte théorique et revue de littérature**

“L'explication des réalités ne peut s'affranchir de théories ou de concepts. Les conceptualisations antérieures aident le chercheur à structurer sa démarche et à inscrire ses travaux dans une continuité ou une rupture” (Wacheux, 1996).

**Titre I : L'hybridation, un concept ancien et pourtant fleur des débats modernes au sein du tissu associatif**

L'émergence d'une forte dimension entrepreneuriale au sein des associations pousse ces dernières à se rediriger vers de nouvelles voies de développement. Pérenniser une économie devenue concurrentielle et où la baisse des subventions publique est une réalité, le secteur associatif se voit donc faire évoluer ses Business Model (=BM ou Modèle économique) par la rencontre entre hybridation et collectif. La compréhension des multiples raisons de ce changement est un axe important pour nos recherches afin de se questionner sur l'utilité et la nécessité de l'hybridation et de l'innovation pour la diversification des associations.

#### **a. L'hybridation : une logique déjà amorcée par certaines associations**

L'hybridation trouve son origine de la chimie-organique (Pauling, 1939) pour être introduite aux sciences humaines sur notre territoire. C'est Robert Boyer<sup>6</sup> qui en France a largement

---

<sup>5</sup> L'Article 1er définit une association comme suit : “L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations”. Plusieurs formes d'Associations sont possibles ; la plus courante étant “l'association déclarée”. Si elle n'est pas déclarée alors elle ne dispose pas de la capacité juridique.

<sup>6</sup> Boyer. R et al.(1998). *Évolution des modèles productifs et hybridation : Géographie, histoire et théorie*, Oxford University Press, 1998

contribué à la conceptualisation, la compréhension et la diffusion de ce phénomène. Cet économiste souhaitait poser une théorie sur l'extension des modèles productifs<sup>7</sup>. L'hybridation est :

*Un processus d'apprentissage organisationnel en permanence. Elle constitue une étape intermédiaire entre l'innovation radicale et l'imitation. Chaque hybridation d'un modèle est unique, car c'est l'unique traduction de l'adaptation d'un modèle productif à un moment donné et dans un contexte donné avec pour conséquence d'accroître la variété du modèle. (Hybridation du New Public Management : cas de gestion des administrateurs territoriaux en France, Revue n°65 Management & Avenir, Hae-Ok Pyun, 2013, p.34).*

Dans le cadre notre mémoire, cette approche ne sera pas privilégiée étant donnée sa conjoncture fortement rapprochée du secteur marchand. Elle est en revanche nécessaire pour comprendre d'où l'hybridation tire ses origines.

#### i. Hybrider est-il une nécessité ou une contingence ?

L'accroissement des besoins sociétaux et la raréfaction des ressources entraînent un "effet ciseau" pervers créant une nouvelle logique où les associations réinventent leurs modèles socio-économiques (Le RAMEAU<sup>8</sup>). Cette logique devenant un choix stratégique au sein de l'associatif (Annexe 1).

**La notion d'hybridation des ressources trouve en France son origine depuis la théorisation de l'économie solidaire** (Polanyi, 1975) ; mais son usage a tendu à se développer depuis la restriction des financements publics des associations et d'une certaine approche socio-libérale de l'économie. Son usage a négligé, dans ce contexte, la réciprocité<sup>9</sup>, marquant l'originalité de l'ESS. Nous nous concentrons donc plus spécifiquement sur les associations présentes dans l'ESS pour nos recherches. Ce sont les travaux de Karl Polanyi (1975 ; 1983) qui ont initiés la conceptualisation de l'économie solidaire dans sa dimension socio-économique ; ainsi permettant de dépasser l'approche marchande de l'économie (souvent ne permettant pas d'appréhender les spécificités économiques d'initiatives solidaires). La définition formelle de l'économie privilégie les mécanismes entre offre et demande des biens et services échangés en situation de rareté tandis que Polanyi préfère l'approche substantive de l'économie, c'est-à-dire : la dépendance de l'homme par rapport à la nature et à ses semblables. L'approche plus contemporaine (Eme & Laville, 1994 ; et Gardin & Laville, 2017) tend au fait de ne pas assimiler l'économie au marché, et, que la place de celui-ci est à relativiser du fait des rôles joués par les mécanismes de réciprocité et de redistribution (Annexe 2).

---

<sup>7</sup> Le modèle productif vu par R. Boyer est un "processus de mise en cohérence interne et pertinence externe des pratiques et dispositifs techniques, organisationnels et économiques des firmes visant à réduire les incertitudes du marché et du travail et susceptible de dégager des principes généraux s'appliquant sur des espaces géographiques variés et d'assurer une certaine prédictibilité de l'évolution de la firme au cours du temps au point de conduire à plusieurs configurations macro-économiques et sociétales" (1997).

<sup>8</sup> Le RAMEAU est un laboratoire de recherche fondé en 2006 travaillant notamment sur les sujets d'hybridation, et, qui a pour vocation d'aider des décideurs dans la co-construction et aider les organisations à appréhender les opportunités d'alliances.

<sup>9</sup> La réciprocité en association comprend : bénévoles, volontaires, salariés, et implications des usagers

Cette réciprocité joue un rôle central dans l'hybridation des ressources de l'économie solidaire. Celle-ci peut être définie comme "l'hybridation des ressources de trois pôles qui caractérisent les trois types d'organisations des activités économiques à savoir le marché, la redistribution, et la réciprocité" (Drapéri, 2011). Cette démarche d'explication est tout à fait pertinente pour la suite car elle met en avant les ressources réciproques, si importantes pour la résolution de notre problématique. Les initiatives solidaires se créaient grâce à cette impulsion réciproque, avec comme base, l'implication volontaire des bénévoles et l'implication des salariés, par un apport (= impact social) non monétaire et en conséquence difficilement mesurable. Malgré le rôle non dominant de la redistribution dans nos économies modernes, elle reste centrale et s'appuie notamment sur la démocratie. Ceci permettant la gouvernance associative que nous évoquerons dans le second Titre. Tout comme les entreprises capitalistiques, les initiatives solidaires mobilisent des ressources de cette redistribution.

La croissance de la commande publique au détriment des subventions publiques tout comme un certain retrait des niveaux de cotisations (Tchernonog, 2018 ; et Prouteau, 2019) qui est constaté depuis de nombreuses années, nous fait remarquer une logique empruntée au secteur marchand mis en avant par les pouvoirs publics. **Le net renforcement de l'hybridation des ressources est globalement appréhendé, au travers des recherches, par rapport à la mobilisation croissante des financements privés.** Elle est donc une vision différente de Laville et Sainsaulieu (2012) qui corrèle hybridation et implication bénévole. L'approche financement est confirmée par l'étude menée par la société KPMG<sup>10</sup> ou encore par le rapport de Laurent. G et Pierre. R.<sup>11</sup>. Le modèle socio-économique ici s'intéresserait donc à la nature du besoin plutôt que la place du bénéficiaire et, où, la hiérarchisation des comportements économiques n'existerait pas.

Nous l'avons compris, pris entre deux options de taille, le monde associatif se retrouve à choisir entre : UNE DEPENDANCE FORTE DES SUBVENTIONS PUBLIQUES ; au risque de réduire la voilure de leur activité générale, ou bien, de maintenir voire POUSSER LEUR DEVELOPPEMENT, d'hybrider leurs ressources.

Dans l'article de recherche de Rousselière et Bouchard<sup>12</sup>, un effet dit ambivalent est soulevé : bien que les organisations sociales non hybrides (coopératives agricoles exclues) les moins subventionnées ont un risque important de mortalité, il s'agit des plus subventionnées qui ont la mortalité la plus élevée. Hybrider en innovant est donc peut être le moyen d'aller plus loin pour assurer une croissance pérenne et positive. Hsu et Hannan (2005) ont démontré que les organisations sociales ont mieux survécu à la crise de 2008 du fait d'un effet marchand : leur longévité tiendrait non pas au retour sur capital mais plutôt grâce à leur recherche permanente de pérennisation de leur(s) activité(s).

---

<sup>10</sup> *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles sociaux économiques des associations*, commandité par Le Mouvement Associatif et l'UDES, KPMG, 2017

<sup>11</sup> *Origine, diffusion et métamorphose de l'hybridation des ressources*, 2018. Laurent.G, est un maître de conférences en sociologie à l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis. Pierre. R est un chercheur (Postdoctorant) associé au Laboratoire CLERSE et à l'Université de Lille.

<sup>12</sup> *Les formes organisationnelles hybrides de l'économie sociale ont-elles de plus grandes chances de survivre ? Une application au cas de Montréal*, Les Cahiers du CRISES, Collection Etudes de cas ES1601, Bouchard.M-J et Rousselière.D, École des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal, 2016.

Pour faire un lien, Marie J. Bouchard et Damien Rousselière indiquent dans leurs travaux que **les formes organisationnelles hybrides dans l'économie sociale ont plus de chances de survivre** (Hager et al, 2004) car "l'existence d'une subvention est un moyen de stabiliser des ressources (Valentinov, 2007)". " Elle est également, dans certains cas, un signe de qualité qui permet, par ailleurs, de trouver des ressources" (Borgonovi, 2006). Cette hybridation des ressources financières et organisationnelles (formes de travail par exemple) contribuerait significativement à une plus grande survie. Elle serait donc faite dans sa dimension socio-économique (Polanyi, 1975).

ii. Pourquoi préférer le terme "modèle socio-économique" à celui de "modèle économique" ?

Certains chercheurs s'accordent sur le modèle économique ; mais le RAMEAU a introduit la notion de modèle socio-économique pour les associations et s'appuie sur trois leviers : LES RICHESSES HUMAINES, LES FINANCEMENTS ET LES ALLIANCES (Annexe 3). Nous garderons pour nos recherches l'association dans sa globalité quel que soit ses agréments bien que la majorité de ses structures demeurent d'IG (=Intérêt Général) (Annexe 4). Nous nous appuyerons dessus en revanche pour compléter des apports théoriques.

Le modèle économique traditionnel est emprunté du secteur marchand et, est la configuration de choix intermédiaires "entre la stratégie et les pratiques qui influencent la façon dont une organisation crée et redistribue de la valeur économique et/ou sociale " (Maucuer, 2013). Le Centre de Recherche DLA Environnement (2009), explique le modèle socio-économique comme "la stratégie de moyens pour mettre en œuvre les actions nécessaires à la réalisation de l'ambition que s'est fixée l'association" (Annexe 5). Laville et Sainsaulieu (2013) complètent en estimant qu'il est pertinent de parler de modèle socio-économique "du fait de l'encastrement dans la société et dans le politique de leurs activités économiques". Cette vision ne perçoit pas le bénévolat comme une ressource, mais plutôt comme l'une des "conditions environnementales d'exercices des activités associatives. En fait, les associations seraient tributaires de ce bénévolat comme elles peuvent l'être du contexte politique.

L'appréhension des associations vues comme des prestataires de services, générant des économies de l'État, néglige "les autres dimensions constitutives de l'association vues comme les éléments de la vie civique" (Evers, 1998). Le bénévolat est un oublié alors qu'il est la clé des logiques institutionnelles des associations entrant dans des tensions entre logiques marchandes et publiques.

Hybrider les ressources est une voie contrainte ou non pour les associations. Opportunités, envies de changement et de se développer en gardant leurs valeurs et l'objectif social qu'elles se sont fixées, créer une structure juridique privée dite ad hoc pour développer une activité lucrative et se permettre aussi de faire un don à l'association à laquelle elle est affiliée, croire en l'entrepreneuriat et tant d'autres raisons ont guidés les envies d'associations ayants hybridé leurs ressources.

### iii. Les trois leviers du modèle socio-économique indispensables et complémentaires pour une hybridation “réussie” : cas de 3 associations

La pluralité de ressources nous l'avons vu est l'axe majeur de l'hybridation. Les leviers du modèle socio-économique sont organisés de sorte à augmenter les ressources et/ou à réduire les coûts. Des solutions sont synthétisées dans l'Annexe 6. En revanche, les leviers choisis et enclenchés ne sont pas neutres sur le projet. Ils demandent généralement des compétences particulières et un pilotage des risques adapté lorsqu'il s'agit des ressources financières notamment (Annexe 7).

Parmi les trois leviers du modèle socio-économique d'une organisation d'IG, le principal est **l'engagement** (Festinger, 1957 ; Kiesler, 1971 & Salancik, 1977 ; et Beauvois & Joule, 1998). Nous parlons d'IG par rapport aux travaux de Rameau, mais notre cadre théorique permet de supputer que ces trois leviers sont les mêmes pour toutes les associations non reconnues d'IG. L'engagement est fondamental pour la poursuite de l'objectif social de l'association, la compréhension du modèle de fonctionnement et des besoins financiers ou encore, la recherche d'efficacité et d'efficience. Des associations telle que la “cravate solidaire” l'ont bien compris. En fonction du degré d'implication, le modèle socio-économique ne s'articulera pas de la même manière. Les structures associatives employeuses consacrent tout de même 60 à 80% de leur budget dans le poste de coûts salariaux.

Ensuite, par ordre d'importance, le second levier correspond aux **ressources financières** (Marchesnay, 1994) ; qui recouvrent pour leur part deux logiques distinctes, à savoir : l'investissement et le financement. Nous pouvons citer “Les Restos du Cœur” ou Emmaüs par exemple.

Enfin, vient le troisième et dernier levier : **la stratégie d'alliance** (Blanc & Fare, 2012 ; et Barré, 2013). Cette dernière impacte de manière significative le modèle en fonction de ce qui sera mis en place. Il est remarqué au travers des différentes recherches et enquêtes menées que la capacité de l'organisme non lucratif à réaliser “son action en synergie avec d'autres, voire à mutualiser les moyens, a en effet une influence très forte sur ses besoins et la manière de capter les ressources nécessaires” (Le RAMEAU, 2019). Citons Villages Clubs du Soleil ou encore Sport dans la Ville. Cette orientation stratégique a été insufflée par un vent entrepreneurial (nous dirons même une orientation entrepreneuriale) et met en exergue le principe de “vision stratégique” de Hamel et Prahalad (1995) avec l'analogie de l'arbre. Cette vision stratégique représente ce qu'une structure aspire à long terme et conditionne la manière dont les ressources vont être utilisées et déployées.

**Les associations qui ont hybridé avec des alliances et partenariats ont compris que ces derniers étaient intimement connectés avec le premier levier, à savoir “l'engagement”.** D'ailleurs, la conception “en commun” apparaît comme l'une des priorités des entrepreneurs sociaux (Annexe 8). Dans une organisation, afin de produire ses effets escomptés, la vision stratégique, doit être partagée par ses membres. La question de la gouvernance intervient.

Finalement, ces trois leviers : richesses humaines, ressources financières et stratégies d'alliances/partenariat permettraient de se doter d'une vision systémique pertinente dans le but de mieux comprendre la structuration des projets sociaux. De plus, ils permettraient le



renforcement des interactions et des impacts tant en interne<sup>13</sup>, qu'en externe<sup>14</sup>. Cependant, les associations citées, ont-elles intégré l'innovation lors du déroulement systémique ; c'est ce que nous allons tenter de voir.

#### b. Hybrider est-il nécessaire pour innover ?

D'abord boudé par les chercheurs, le terme "invention sociale" (Coleman, 1970) est préféré à celui d'"innovation sociale", c'est seulement après qu'il devient une quasi évidence face aux différentes crises et défis sociaux et environnementaux. Il est même dit par le Président de la Commission européenne en janvier 2009 que l'innovation sociale est la source d'une croissance durable, un renforcement compétitif et une réponse à l'emploi.

##### i. L'innovation sociale : une finalité ou un moyen participatif ?

"La stratégie de l'innovation sociale sera aux associations ce que le phénomène des start-ups est aux entreprises" (Blanc, 2017). Le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (= CSESS) définit l'innovation sociale comme l'élaboration des :

*Réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers [...] Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.*

**L'innovation sociale est encadrée par l'Article 15 de la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 et y est conjointement liée à la définition que donne le CSESS.** Bien que l'innovation sociale soit par nature, globalement immatérielle, elle s'évère parfois être perceptible en prenant une dimension organisationnelle, institutionnelle ou même procédurale.

Pour compléter les deux définitions précédentes (CSESS ; Harrison & Vezina), nous souhaitons apporter un complément en poussant le concept. Nous remarquons un lien évident entre entrepreneuriat et innovation sociale, ce qui nous permet d'intégrer le concept d'opportunité. Caractérisée comme suit par le CRISES (=Centre de Recherche sur les Innovations Sociales) :

*L'innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.*

Cette définition semble intéressante dans le cadre de notre étude. Cela montre que l'innovation sociale c'est aussi aller au-delà du cadre même du projet initial en devenant tout simplement une source de transformations sociales permettant de favoriser l'émergence de modèles de développement nouveaux ; en somme, l'hybridation. Elle comporte le concept d'"opportunité", le liant avec le monde de l'entrepreneuriat que nous verrons plus loin. Les trois définitions sont gardées pour notre étude ; malgré la forte pertinence de la dernière avec notre sujet. Quatre axes

---

<sup>13</sup> Est considérée comme richesse interne toute richesse humaine mobilisée et mobilisable : stagiaires, services civiques, bénévoles, salariés, mécénat de compétences et bien d'autres

<sup>14</sup> Est considérée comme richesse externe les bénéficiaires et partenaires privés et publics

d'innovations sociales ont été développés par des chercheurs du CRISES s'inscrivant dans un développement social public et privé (Annexe 9).

Ce qui est sûr, c'est que l'innovation sociale apporte ou tente d'apporter, les réponses aux enjeux auxquels ni l'Etat, ni le marché, ni autres acteurs seuls ne peuvent répondre. Il apparaît même qu'elle doit passer par des partenariats inédits afin de créer des circuits alternatifs. L'innovation doit cesser d'être alliée à la technologie. Elle relèverait à la fois de l'intervention publique, de l'action citoyenne et d'un entrepreneuriat social schumpétérien. Bouchard (2006) vient résumer ce triangle d'acteurs en disant que **l'innovation sociale permet de "rendre compte des initiatives prises pour répondre à des attentes sociales" sans idées forcément neuves, mais par une conception tout simplement différente**. Finalement, plusieurs types d'acteurs peuvent être retrouvés dans la résolution des problèmes sociétaux par l'innovation sociale (Annexe 10). La volonté de transformation sociétale et d'aspiration au changement constitue le fondement de l'action portée par ces "acteurs sociaux" (Bouchard, 2011).

L'association devient un enjeu inclusif et participatif en étant "intimement liée aux conditions sociales, institutionnelles et matérielles dans lesquelles elle prend place" (Hillier et al., 2004). En résumé, **elle doit être la caractéristique principale du projet, et doit avoir pour finalité de répondre à un besoin social non satisfait**. Ce dernier doit prévaloir sur la recherche de rentabilité économique du projet. **La rentabilité doit rester un moyen au service de cette innovation sociale**.

Innover socialement, ne signifie finalement pas une rupture avec l'existant mais reste un "moyen". Se développer et innover socialement peut rimer avec ajustement ou adaptation de projets et de l'organisation interne. Sa réussite est étroitement liée à la capacité de générer tout un écosystème de partenaires et/ou d'alliances. Ces actions qui laissent place à une action sociale est donc appelée impact social. On parle d'ailleurs souvent d'impact positif dans le milieu de l'entrepreneuriat social, mais est-il corrélé à la création de valeur ?

## ii. Création de valeur : une empreinte collective et entrepreneuriale pour un impact positif optimal

On entend souvent parler de création de valeur en entrepreneuriat (dans le secteur lucratif) ou impact positif (en association). Elle a notamment été reconnue et identifiée telle au travers des travaux de Gartner (1990).

Nous décidons de partir du modèle de la chaîne de valeur de Michael Porter (Annexe 11) pour introduire le sujet d'opportunité et d'impact positif, et comprendre leur intégration au sein du tissu associatif. Michaël Porter considère que la "responsabilité sociétale" n'est pas le supplément d'âme d'un entrepreneur philanthrope, mais le principe structurant d'un modèle économique durable"<sup>15</sup> (Annexe 12). Porter et Kramer<sup>16</sup>, en disant que la chaîne de valeur est dépourvue d'éthique par la présence d'une finalité de résultat bénéficiaire, ne vont pas au bout de la dimension systémique de leur raisonnement. La valeur partagée, quoi qu'en disent les

---

<sup>15</sup> *Vers une nouvelle approche de l'impact social*, Rapport d'étude n°2, La Fonda & l'Avise & le Labo de l'ESS, 2018

<sup>16</sup> Michael Porter et Mark Kramer ont publié entre 2002 et 2011 plusieurs articles dans la Harvard Business Review prônant l'extension de la chaîne de valeur à la responsabilité sociétale.

deux auteurs, n'est pas privée d'une dimension éthique : partager la valeur en vue du "bien commun". La suspendre en revanche pour une dimension plus systémique peut apparaître comme pertinent ; c'est-à-dire que chaque acteur économique et social seul poursuit une finalité personnelle, tout en maximisant la valeur qu'il estime lui revenir et son impact social qu'il a en commun avec les autres, permettant aussi la soutenabilité de la chaîne de valeur. L'objectif de la chaîne de valeur étendue est finalement de mettre en exergue l'apport de certains acteurs non reconnus par leur action.

*Adopter ce point de vue permet de construire une approche stratégique du projet social. [...] Lutter contre la pauvreté, la maltraitance ou le chômage de longue durée est la raison d'être éthique de l'action. Mais l'organisation de l'action, le choix de l'échelle, des moyens, des alliances, du calendrier, doit mobiliser l'analyse de la chaîne de valeur. La différence majeure avec le concept de Porter est que cette chaîne de valeur ne génère pas une marge mais régénère les ressources du bien commun. On peut, sur cette base, imaginer un dérivé "social" du schéma de Porter<sup>17</sup> (Annexe 13).*

L'impact social (ou création de valeur) afin d'être optimisé et pérennisé doit être réparti entre les différents acteurs du monde associatif afin d'augmenter sa valeur globale, et sur le long terme, augmenter sa propre part (=shared value). Des recherches démontrent, et notamment ceux de l'Avise, qu'**il est nécessaire d'évaluer l'impact social pour : les financeurs privés afin de diversifier les ressources des associations, pour la puissance publique afin d'être mieux reconnue et pour pouvoir prétendre aux nouvelles formes de financements.** L'incubateur INCO<sup>18</sup> démontre dans son rapport annuel sur l'impact social, l'intérêt de le mesurer pour ensuite parvenir à un dialogue et faire évoluer les business model. Ces changements de business model attirent bien généralement l'œil des financeurs s'ils ont été pensés pour répondre de façon plus pertinente et meilleure aux enjeux environnementaux et sociétaux. Investir dans l'associatif redore l'image de certains investisseurs ; chacun peut y trouver son compte. La ville de Brest a en 2014 "impulsé une démarche d'appréciation de l'US (=Utilité Sociale)" (*Mode d'emploi - Evaluation de l'impact social*, Avise, 2017). L'association Voisin Malin y a participé. L'annexe 14 indique et précise cette démarche.

En résumé, l'impact positif ou création de valeur en association, malgré une réalité plurielle et ne faisant pas consensus est définie par le CSESS comme :

*L'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général".*

Le développement de projets sociaux dit innovants devra donc nécessairement passer par une création de collaboration entre pouvoirs publics, entrepreneurs sociaux, bénéficiaires, entreprises traditionnelles et acteurs de la recherche. Ceci peut être corrélé avec le modèle Keynésien démontrant qu'un marché laissé à lui-même ne conduit pas automatiquement et nécessairement à l'optimum.

---

<sup>17</sup> La Fonda & l'Avise & le Labo de l'ESS, 2018, p.36

<sup>18</sup> L'incubateur INCO est spécialisé dans le capital risque et l'accompagnement de start-ups à impact environnemental et social. Il est également un acteur majeur pour la mesure de l'impact social.

Pour résumer ce premier Titre, nous avons vu que l'hybridation des ressources est aujourd'hui le fruit de deux visions : l'une voyant l'indépendance financière comme facteur déclencheur quand d'autres voient l'opportunité pour mieux répondre aux besoins. Mêler les deux visions paraît tout aussi pertinent et semblent être l'origine d'un certain entrepreneuriat social. Un modèle socio-économique repose sur les richesses humaines, les ressources financières et les alliances ; et pour être hybridé, il passe notamment par l'innovation sociale et la co-construction.

## Titre II : L'hybridation : mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes

Pas si simple de situer l'hybridation des modèles socio-économiques associatifs. Nous l'avons vu, elle est souvent la conséquence d'un besoin de diversifier son financement en se tournant notamment du côté du privé, mais elle peut aussi découler d'une certaine force de la réciprocité. Cette dernière jouant un rôle central dans la partie qui suit. L'innovation sociale n'est pas le seul levier ou cause d'hybridation ; l'entrepreneuriat apparaît comme évidente au sein des organisations à but non lucratif.

### a. Hybrider : le fruit d'un processus entrepreneurial

En milieu associatif, qui plus est, dans l'ESS, l'entrepreneuriat social peut être comparé aux autres formes d'entrepreneuriat, au regard des notions d'objectifs recherchés et de résultats souhaités (Annexe 15). La représentation de cet entrepreneuriat social s'articule autour de trois pôles principaux : l'orientation entrepreneuriale, le porteur de projets lui-même et les parties prenantes (Annexe 16).

#### i. Une évolution du modèle associatif : opportunité, effectuation et orientation entrepreneuriale comme cadre de base et d'évolution stratégique

61% des entrepreneurs sociaux sondés par OpinionWay pour le "Baromètre 2020 de l'entrepreneuriat social" pense que la crise sanitaire de 2020 (COVID – 19) s'est avérée être une opportunité.

Devenu le cœur du processus entrepreneurial, l'opportunité joue un rôle de paradigme, naviguant entre management stratégique et entrepreneuriat. (Annexe 17). Ce processus entrepreneurial est défini comme tel par Philippe Silberzahn<sup>19</sup> (Annexe 18). D'abord distinguée par deux courants, des travaux pionniers comme ceux de Say (1803 ; 1815) ou encore Knight (1942) démontrent que l'opportunité est vue : d'un côté comme reflétant une "réalité objective "découverte/reconnue/perçue/identifiée"" et de l'autre, comme une opportunité de subjectivisme "construite/formée"<sup>20</sup>. L'entrepreneuriat dans la recherche d'opportunité serait à distinguer de celle du profit. (Venkataraman, 1997 ; et Shane & Venkataraman, 2000). **L'opportunité entrepreneuriale apparaît comme une certaine forme de remise en cause**

---

<sup>19</sup> Philippe Silberzahn est titulaire d'un doctorat en management et professeur à l'EMLYON Business School, intervenant à HEC Paris et au CEDEP basé à Fontainebleau. Ses travaux de recherche portent sur la transformation des organisations et leur capacité à gérer les ruptures en situations d'incertitudes radicales et les surprises auxquelles elles se retrouvent confrontées. Il a été également entrepreneur et dirigeant pendant une vingtaine d'années. Il est auteur d'articles et ouvrages tel que *Effectuation : Les principes de l'entrepreneuriat pour tous* (2014).

<sup>20</sup> *L'opportunité entrepreneuriale : est-elle objective ou subjective ? Approche processuelle*, Thouraya Aguilu et Younes Boujelbene, 2016

de “moyens-fins”. (Annexe 19). D’après Venkataraman, elle consisterait “ en un **ensemble d’idées, de croyances et d’actions qui permettent la création de futurs produits et services en l’absence d’un marché actuels pour ceux-ci**”. On considère dans ce contexte que c’est l’action qui fera l’opportunité et non pas le contraire. Il s’agit là de la “logique effectuale”. Cette dernière (logique d’exploration) vient en dualité avec la logique causale (logique d’exploitation).

La création d’opportunités réussies est considérée, d’après DiMaggio (1988), comme un acte d’entrepreneuriat institutionnel où l’entrepreneur doit mobiliser des ressources qui doivent transformer ou créer des conditions favorisant ses intérêts. Or, la réalisation de cette mobilisation de ressources nécessite d’importantes compétences sociales afin de convaincre le public de la nécessité d’innover (Fligstein, 2001) et (Suddaby & Greenwood, 2005). L’opportunité est donc plus qu’une simple idée, il faut en pressentir le potentiel d’exploitation pour en tirer profit (E-M Hernandez, 1999). Ses origines peuvent être diverses : innovation, vécu professionnel, applications de nouvelles techniques connues, observations ou encore circonstances diverses telles que les rencontres. **L’opportunité en ce sens est construite par l’action entrepreneuriale et la dynamique sociale.** L’entrepreneur n’est jamais seul, il se construit avec les opportunités, avec un tissage de partenaires interne et externe qui viennent apporter de nouveaux moyens permettant ainsi de redéfinir de nouveaux buts encore plus ambitieux, il est disposé d’un leadership qui propulse une équipe.

ii. L’orientation stratégique afin de poursuivre une orientation entrepreneuriale collective

Marie-Claire Malo, professeur à l’école HEC (=Hautes Études Commerciales) à Montréal indique qu’un processus stratégique coopératif ou collectif doit tenir compte de façon simultanée le fil de la perspective du changement social s’attachant au respect des valeurs et celui de positionnement. La bonne option stratégique serait celle qui tente :

*D’articuler en permanence volontarisme et déterminisme. Loin d’être une contrainte, le compromis a un grand potentiel d’innovation, parce qu’il combine des grandeurs différentes. Chaque compromis est une combinaison originale qui porte une part d’innovation sociale<sup>21</sup>.*

L’organisation non lucrative (AESS) naît d’une combinaison de quatre interfaces : société civile (... Association), marché (... d’Economie), Etat (... Sociale) et bénéficiaires (... Solidaire). Il n’y a pas de secret, l’orientation stratégique doit découler d’une planification coopérative en tenant compte de la mission d’intérêt public ou d’IG. **Elle est fonction de trois éléments : l’entrepreneuriat, le collectif, et l’environnement.**

L’orientation entrepreneuriale est définie, par Covin et Slevin (1989) comme :

*L’ensemble de méthodes, de pratiques, de styles de décision, de savoir-faire utilisés par les managers pour agir d’une manière entrepreneuriale ; relevant d’une combinaison*

---

<sup>21</sup> La gestion stratégique de la coopérative et de l’associations d’économie sociale, n°282, RECMA – Revue internationale de l’économie sociale, M-C.Malo, p.84)

*de dimensions incluant, entre autres, la proactivité, la capacité d'innovation et la prise de risque*<sup>22</sup>.

La vision de l'entrepreneuriat peut être opérée de façon individuelle (Hargadon & Douglas, 2001), mais elle opère bien plus souvent de manière collective, au sein d'une organisation (privée ou publique) (Greenwood & Suddaby, 2006). Pour Valéau et al. (2012), il y a un besoin d'entreprendre au sein des associations. Cet entrepreneuriat social ravive les débats au sein de ces organisations à propos de leur gestion. Malgré bien souvent des clivages idéologiques existants entre militants associatifs et tenants d'une plus grande efficacité (Boncler & Valéau, 2010), une vision partagée peut émerger grâce aux interactions cognitives. En fait, nous remarquons que l'influence de valeurs externes qui focalisent l'action et l'envie de répondre encore mieux aux besoins sociaux et environnementaux entraîne au sein même de la vision stratégique, une orientation entrepreneuriale... généralement collective. Pour résumer, adopter une vision stratégique suit la captation d'une opportunité par un ou plusieurs entrepreneurs et doit entraîner une vision partagée au sein des réciprocités. Le mélange entrepreneuriat et vision stratégique forment ce qui est appelé l'orientation entrepreneuriale.

### iii. L'entrepreneuriat collectif reconnu comme source d'innovation et élément de réussite dans le processus d'hybridation

Salamon (1999) précise que la croissance du secteur a dépassé amplement les fonds disponibles. Ce désir donc de répondre aux besoins, bien qu'il ne soit pas possible avec les ressources organisationnelles existantes est une autre raison qui vient motiver et légitimer le comportement entrepreneurial en milieu non lucratif. Il est même nécessaire dans ce milieu de faire preuve de plus de créativité dans la gestion des parties prenantes (ayant souvent des demandes contradictoires) et pour innover afin de répondre aux besoins.

*Certains chercheurs iraient plus loin, suggérant que les organisations à but non lucratif doivent être plus que des prestataires de services ou des défenseurs de la cause, se définissant plutôt comme des agents fondamentaux du changement, générant des solutions audacieuses qui produisent des rendements sociaux spectaculaires (Brooks, 2008; Leadbeate, 1997)*<sup>23</sup>.

Finalement l'entrepreneuriat se reflète dans la croissance tout à fait significative du nombre d'organisations non lucratives et d'entreprises sociales.

Dans la Thèse De Mohammad Hassen Parak<sup>24</sup>, il est dit qu'il y a :

*Une nécessité pour les associations de retravailler la logique d'un projet qui s'appuie sur des valeurs liées aux entreprises sociales [...] On peut par exemple citer l'entrepreneuriat collectif qui peut être un outil puissant, [...] (Annexe 20). Deux*

---

<sup>22</sup> Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités, n°206, Revue Française de gestion, Alain Fayolle, 2010, p.153)

<sup>23</sup> Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context, Entrepreneurship THEORY and PRACTICE, Michael H. Morris, Justin W. Webb et Rebecca J. Franklin, 2011, p.950.

<sup>24</sup> Hassen Parack. M, L'entrepreneuriat en association : construction et mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives, thèse de doctorat, Centre d'Économie et de Management de l'Océan Indien, 2014, p.332

*aspects de la vision ont été étudiés : la construction de la vision et la solidarité autour de la vision. La vision partagée sert ainsi de cadre à l'action et aux décisions prises."*

Pour résumer, l'hybridation des ressources va plus loin, en passant par une hybridation organisationnelle, entrepreneuriale et collective. L'innovation passerait au travers donc d'un collectif, d'entrepreneurs et d'une orientation stratégique définie (par ce collectif), et permettrait ainsi de porter l'hybridation du modèle socio-économique de la structure. Le collectif porte un "bout" du changement ; il en est même peut-être le principal acteur.

#### b. Porter le changement par l'entrepreneuriat et le collectif

L'entrepreneur apprend, il vit, il teste, il ose, il est motivé et entraîne avec lui tout un maillage de parties prenantes, qu'il ne doit à aucun moment dénigrer ou abandonner. Pour certains auteurs, les connaissances du marché naîtraient d'une économie entrepreneuriale, pour d'autres, l'entrepreneuriat demeure un état d'esprit, une méthode, une certaine forme de penser, poser et résoudre les problèmes. **Alain Fayolle évoque que l'appât du gain et la recherche de pouvoir n'apparaissent pas comme les motivations premières de l'action d'entreprendre.** L'argent n'est pas une fin mais un moyen. Le besoin d'accomplissement, le goût du défi ou encore la recherche d'un statut social (besoin de reconnaissance) sont-elles les motivations premières. L'entrepreneur est au centre de plusieurs courants de pensées et concernent les facteurs psychologiques ainsi que son rapport à l'innovation et au management.

#### i. L'entrepreneuriat social

*Il n'y a pas de bon projet en soi, ni de bon entrepreneur mais un projet en cohérence avec les buts, les connaissances, les compétences, les expériences, les ressources et les relations de l'entrepreneur potentiel, lancé au bon moment, avec le bon timing et en cohérence avec l'environnement<sup>25</sup>.*

L'entrepreneuriat est généralement considéré comme apporteur de valeur ; que ce soit par ses enjeux sociaux ou économiques (Fayolle, 2003). Il peut être défini dans le contexte sans but lucratif comme "une activité entrepreneuriale avec un objectif social intégré" (Austin et al., 2006).

*A l'instar de Laville et Glémain (2010), nous constatons une opposition entre deux types d'acteurs : les premiers reprochent aux associations de résister aux méthodes en provenance de l'entrepreneuriat social pour des raisons idéologiques alors que les deuxièmes estiment que l'entrepreneuriat social peut être dangereux pour les associations car il est inspiré du monde de l'entreprise (Hassen Parak .M, 2014, p.327).*

Boschee (2001) et Brunham (2002) ont dans leurs travaux démontrés que **l'entrepreneur social était la solution permettant d'éviter le recours aux subventions.** Ces derniers privilégiant les dons privés ou même mieux, ils arriveraient à développer une activité commerciale générant des excédents dans l'optique d'autofinancer des activités déficitaires. Les "entrepreneurs sociaux" développent des organisations hybrides combinant non lucratif et lucratif (Boschee (1998) ; Johnson, (2000) ; et Austin et al., (2003)) arrivent à ce même constat. Il s'agit l'un des trois courant de l'entrepreneuriat social qu'évoquent Mair et Marti (2006). Le second courant est de définir l'entrepreneuriat social comme étant la pratique socialement responsable des entreprises engagées (Sagawa et Segal, 2000 ; et Waddock, 1988). Cette vision et la précédente

---

<sup>25</sup> *Entrepreneuriat : Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre, Alain Fayolle, 2017, p.82*

ne seront pas retenues du fait de leur caractère visant le secteur marchand. Enfin, la dernière approche est celle de Alvord et al., (2004). Ils considèrent **l'entrepreneuriat social comme un des moyens afin d'atténuer les "problèmes sociaux et de catalyser la transformation sociale"**. Cette dernière logique est la plus proche pour nos recherches, c'est donc celle que nous retiendrons. En outre, Sellos et Mair (2005) complètent ces propos en considérant l'entrepreneuriat social comme la création d'entreprises pour lutter contre la pauvreté.

L'entrepreneur social est vu comme étant une personnalité capable d'impulser trois choses : le projet social en lui-même, l'innovation sociale et les processus de changements sociaux. L'entrepreneur seul est considéré comme central dans l'entrepreneuriat social par de nombreux auteurs (Waddock & Post, 1991 ; Dees, 1998 ; Leadbeater, 1997 ; Thompson, 2002 ; Bornstein, 2004 ; Roper & Cheney, 2005 ; Thompson & Doherty, 2006 ; et Lumière 2008). En revanche, certains chercheurs tels que Bacq et Janssen (2011) ont noté qu'un collectif d'entrepreneurs sociaux étaient à l'origine du projet d'entrepreneuriat social. Ces deux logiques relevées sont évidentes pour notre contexte de recherche de réponse à notre problématique, mais peuvent cependant poser plusieurs interrogations. Qu'est-ce qu'un entrepreneur social ? Pour tenter de répondre à cette question, nous avons décidé de retenir quatre définitions en totale corrélation avec le secteur associatif présent dans l'ESS.

L'entrepreneuriat social semble rapprocher les associations, dans les sciences de gestion, dans l'objectif de développer une finalité sociale dite plus "rationnelle". C'est ce que nous démontrent les recherches de Dees (1998) et Valéau et al. (2013). Dees (1998) dit que :

*L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, à priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux<sup>26</sup>.*

Bacq et Janssen (2008) considèrent l'entrepreneur social comme :

*Un individu visionnaire, dont l'objectif premier n'est pas de faire du profit mais de créer de la valeur sociale, capable à la fois de saisir et d'exploiter les opportunités qui se présentent à lui, de rassembler les ressources nécessaires à la conduite de sa mission sociale, et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux non traités de sa communauté par le système en place. Cela l'amènera à adopter un comportement entrepreneurial inscrit dans des pratiques de gestion traditionnelles*

Pour Bornstein (1998) et l'ONG Ashoka l'entrepreneur social est :

*Un individu qui met ses qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème sociétal à grande échelle. Quel que soit le domaine où il s'engage, l'entrepreneur social se donne comme critère majeur de réussite l'ampleur de son impact sur la société (Site internet de l'ONG Ashoka).*

Mair et Martí (2006) considèrent l'entrepreneuriat social comme :

---

<sup>26</sup>Ndour.M, *L'évolution du business model de l'entreprise sociale, le cas des entreprises des TIC : une étude comparative de cas France/Sénégal*, Thèse de doctorat, Université Paris Descartes et Université Gaston Berger, 2017, p.86



*La reconnaissance d'opportunité guidée par une mission sociale, par la combinaison de ressources destinées principalement à explorer et à exploiter les opportunités pour opérer une transformation sociale ou répondre à des besoins sociaux non résolus.*

Nous remarquons que pour le secteur associatif il est préférable de parler d'entrepreneuriat social au sens large plutôt que d'entrepreneur social seul. Johannisson (2002) considère d'ailleurs le processus entrepreneurial comme un phénomène "génériquement collectif par nature". Le mythe de l'entrepreneur solitaire comme le montrent Schoonhoven et Romanelli (2001) ne doit plus refaire surface. Verstraete (2003) complète ces propos en considérant l'entrepreneuriat "comme un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion". Ces recherches seront retenues pour notre cadre d'analyse car ils correspondent à l'évocation d'un entrepreneuriat social collectif dans le processus d'hybridation et par rapport à tout ce qui vient d'être ou va être évoqué dans cette revue littéraire. Nous terminons ce complément par la définition que donne Boncler (2006). **L'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire d'après ce chercheur permettrait d'engendrer à la fois une création de valeur sociale et d'autre part son agissement dans l'intérêt de la collectivité.** D'ailleurs, Nogues (2003) considère l'économie sociale comme une "organisation de l'entreprise différente construite autour d'un entrepreneuriat collectif qui représente une forme particulière de la liberté d'entreprendre". Malgré le point de vue du privé, cette vision nous semble pertinente.

Une bonne équipe est un facteur clé de succès. Un entrepreneur n'agit jamais seul car il se développe au sein d'un réseau et donc, dans un écosystème de parties prenantes différentes des unes des autres. Il existe par ailleurs des dizaines de définitions de l'entrepreneur (Annexe 21) et sont même classées par typologie par certains acteurs (Annexe 22). L'entrepreneuriat social est lancé quant à lui en 1993 par la Harvard Business School de la "Social Enterprise Initiative" ("Initiative Entreprise Sociale"). Approche d'origine donc anglo-saxonne. S'en suit des recherches l'Université de Columbia, Yale ou encore Stanford pour approfondir le sujet par le biais de centres de recherche et programmes de soutien pour les entrepreneurs sociaux. Ce sont des fondations ou ONG (=Organisation Non Gouvernementales) qui viennent à diffuser un peu plus tard, à plus grande échelle, cette sphère de recherche. La plus connue est celle d'Ashoka.

Ce qui est intéressant également à relever c'est l'évocation par Pierre André Julien et Michel Marchesnay (1996) de deux typologies d'entrepreneurs : PIC et CAP ; respectivement une logique patrimoniale et l'autre entrepreneuriale. C'est justement cette dernière que l'on va retenir. Ces deux chercheurs partent du principe qu'il existe trois gra36

ndes aspirations socio-économiques chez l'entrepreneur : la Pérennité, l'Indépendance et la Croissance. Le profil "CAP" est le profil type d'un entrepreneur social, et donc, plausiblement, le profil qui va emmener l'action de diversifier les ressources en association, voire souhaiter l'hybridation (Annexe 23).

L'entrepreneur social seul ou le collectif seul ne peut avancer sans une gouvernance corrélée avec les objectifs sociaux et l'orientation stratégique décidée ensemble. Le paradigme commun entre la grande diversité des associations est le lien étroit qui existe entre motivations ou valeurs portées et modalités organisationnelles ; celles-ci devant être intégrées à l'orientation stratégique afin d'être en cohérence avec l'objectif social. L'association par essence, ancre ses

racines et le sens de ses projets collectif dans une histoire partagée par tous les membres qui la compose. Ceci est le “bien commun partagé”. La gouvernance au sein d’une association se trouve à la croisée de l’articulation entre ce bien commun partagé (lui, porté par l’association) et les modalités d’organisation interne. Nous savons qu’il est impossible de créer une synergie positive et durablement pensée de cette articulation si les modes de régulations avec les pouvoirs publics ne sont pas pris en compte (Annexe 24).

## ii. La gouvernance

Nous l’avons compris, la gouvernance doit être mise en relation entre le projet (= bien commun partagé), organisation interne et les modes de régulations avec les pouvoirs publics. Dans le secteur public, elle fait référence à la difficulté de piloter de manière efficace les processus de décisions avec superposition des niveaux de pouvoirs. En France, très peu de recherches ont fait l’objet de la gouvernance au sein des associations de l’ESS. Certaines études américaines (Chisolm, 1995 ; et Stone & Ostrower, 2007, 2010) ont été menées pour la redevabilité ou l’organisation en interne pour les décisions ; mais que peu sur notre territoire, la plupart se restreignant au rôle du CA (=Conseil d’Administration). Ces études françaises sont limitées finalement à l’efficacité du contrôle interne et les conséquences financières des actions pour les projets menés.

Le mouvement associatif et le CNAM (= Conservatoire National des Arts et des Métiers) ont mené entre 2010 et 2011 auprès de 2 300 responsables associatifs une enquête quantitative afin de mieux connaître la réalité des pratiques en matière de gouvernance au sein des associations. Il en ressort que la gouvernance la plus utilisée est celle “professionnalisée” à 35%. Pour 28%, il s’agit de la gouvernance “militante”, ensuite vient la gouvernance “resserrée” pour 25%, et enfin, à 14%, c’est la gouvernance “externalisée” qui ressort (Annexe 25 et Annexe 26). Sur cette enquête menée, il est relevé que les associations souhaitent de plus en plus réduire le risque de distanciation entre acteurs du terrain et dirigeants mais également se prémunir et prévenir de l’élitisme et l’oligarchie qui est parfois observé. Ce risque de distanciation est souvent source de clivage. Le manque de renouvellement de ces instances gouvernantes est également source de conflits. La discussion est un outil de résolution des conflits. Il est démontré que la diversité des acteurs et leur fonction prouve que la gouvernance au sein des associations n’est pas seulement réduite aux instances formelles ; tous se dissent concernés et globalement participants à toutes les délibérations concernant les projets et à l’orientation stratégique. En fait, tout ne se passe pas dans ces lieux de pouvoir. Il s’agit réellement d’une dynamique collective globale. L’isomorphisme causé par leur encastrement sociopolitique n’empêchent pas les adhérents, salariés, bénévoles voire même bénéficiaires de résister face aux choix de la gouvernance, des postures ou mêmes des stratégies décidées pour l’orientation stratégique et/ou entrepreneuriale. En creusant un peu plus nos recherches, il apparaît que **la gouvernance participative semble être la réponse adéquate contre la résistance des réciprocités** (Laville & Hoarau, 2008 ; Boncler & Valéau, 2010 ; et Defourny, 2010). La capacité à faire participer les membres (bénévoles, salariés et bénéficiaires) tient bien généralement à l’histoire, l’inscription territoriale et partenariale, le positionnement, etc... de l’association

La professionnalisation réduirait également “l’écart de compétitivité acquis jusqu’alors au secteur associatif et expose ce faisant les associations à de nouveaux risques liés à “l’apparition

de concurrents lucratifs”” (Ibid, 2017). **Eynaud (2015) précise dans ses travaux que cette professionnalisation est bien due à l'évolution de la structure des financements causés par la baisse des subventions publiques.** Les associations rencontrées dans l'enquête du CNAM manifestent quelque chose de très intéressant : *“au travers d'une capacité créative, les associations cherchent à explorer des pistes alternatives aux modèles dominants”*. Il apparaît un désir existant et réel d'hybrider non plus seulement les ressources, mais bel et bien le modèle socio-économique (hybridation structurelle). Ces associations évoquées manifestent un travail institutionnel et organisationnel ; plus précisément sur la légitimité des projets et la rationalisation des ressources respectivement. Ceci permet d'éviter de privilégier la gestion des activités plutôt que leur projet. Ainsi, cette dernière évocation rentre dans l'orientation stratégique ; à savoir que sa bonne prise en compte permet de poser les bases et les directions du projet, prévoir financièrement au mieux ses coûts et l'ensemble des ressources qui seront mobilisés. L'innovation dans ces associations est clairement une réponse à ce défi d'après les répondants.

**La gouvernance apparaît comme l'un des piliers du changement ;** les associations de l'ESS se transforment en présence du décuplement de la concurrence et du renforcement de leur participation sur le secteur, certains chercheurs pensent qu'elle se banalise (Moreau, 1982). DiMaggio Powel (1983) et Enjolras (1996) par exemple, reprennent l'idée d'isophormisme institutionnel que l'on vient d'évoquer, auquel les associations sont confrontées. Ils justifient cet isophormisme par deux raisons. D'une part la convergence des modèles socio-économiques se faisant par une hybridation des organisations et d'autre part, la gouvernance (Richez-battesti, 2008, 2007) pour en son centre la participation active des salariés et les partenariats externes. Nadine Richez-Battesti et Philippe Oswald<sup>27</sup>, quant à eux, entendent par hybridation des organisation l'introduction d'une société anonyme à l'association. Ceci serait donc une hybridation structurelle, plus rare de nos jours, mais un potentiel à développer.

L'élaboration d'outils semble pertinente afin d'organiser la prise de décision, l'hybridation des ressources, la facilitation des liens entre parties prenantes et la collaboration en réseau devient une problématique quelque peu centrale. Laville et Sainsaulieu (2004) tentent de démontrer que ces outils (ou instruments) doivent être portés aussi bien que la qualité des échanges et les modalités de délibération que sur l'appréciation de son histoire, son contexte et son évolution (DiMaggio & Anheier, 1990). Avare et Sponem en 2008 se demandent même si l'importation d'outils peut être résolue par l'intervention du modèle de l'entreprise privée ou si une diversité de modes de gouvernances est possible et pouvant coexister pour répondre aux spécificités de chacune des associations.

Reprenons le principe “un Homme, une voix“ inscrit dans la loi 1901. Il renvoie au champ démocratique. Ce rapport à la démocratie dans les associations, se distingue d'autres formes et ce depuis leur genèse, du fait qu'il ne s'exprime pas qu'au travers de la logique représentative. Il est lié intrinsèquement à une logique de débat et a pour vocation de participer à l'espace public critique (comme décrit par Habernas, 1988). Finalement, ces organisations posent le fondement même de la question de l'intégration et la prise en compte des règles démocratiques

---

<sup>27</sup> *Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle*, N°315, RECMA – Revue international de l'économie sociale, 2010, p.56

au sein de leur fonctionnement, ainsi que celle de la diversité, de l'implication et enfin du pouvoir de chacune des parties prenantes en relation avec elles. Les chiffres démontrent le manque de représentation de Femmes au sein des présidences ou encore une présidence trop "sénior". Dans "La gouvernance associative : entre diversité et normalisation"<sup>28</sup>, les auteurs défendent " l'idée que la tension entre la prise en compte de la diversité des formes de gouvernance associative (1.) et la pression exercée pour un rapprochement avec celles des entreprises (2.) peut se résoudre par la promotion du concept d'innovation sociale (3.)" (Annexe 27).

Afin de résumer ce second Titre, nous soulignons l'importance de mettre en place un système de gouvernance participatif lors du processus d'hybridation afin de permettre une meilleure intégration de l'innovation sociale, une orientation stratégique adéquate avec les valeurs et les réalités du terrain, un collectif, tout en accueillant avec bienveillance l'entrepreneuriat social. Ce dernier permettant lui-même de boucler la boucle, en assurant une dynamique collégiale des réciprocités pour le "bien commun".

Au travers de ce cadre théorique nous avons évoqué le fait que l'hybridation était un processus au cœur des débats depuis environs quarante ans (Polanyi, 197 ; Gardin & Laville (2017) ; et Eme & Laville, 1994), qu'il s'avère être nécessaire face à la baisse des financements publics (Laurent. G & Pierre. R., 2018) mais aussi pour avoir un impact positif supérieur. Nous parlons d'hybridation des modèles socio-économiques pour être en phase avec l'éthique de l'associatif ; s'appuyant sur trois leviers à savoir, le financement, les alliances/partenariats et les ressources humaines. Ces dernières étant le cœur du modèle et d'une gouvernance participative. Il a été démontré que l'innovation social permettait à la fois une meilleure longévité des associations (Hsu & Hannan, 2005) et une meilleure adéquation impact social-besoins (Bouchard, 2006). Atteindre un meilleur seuil d'impact social semble être la conséquence d'une opportunité, ainsi poursuivie par une équipe entrepreneuriale et ayant une vision partagée. Il est apparu aussi important d'intégrer et mêler équipe/collectif-entrepreneuriat social. Ce dernier permettant par ailleurs de redonner à l'activité de l'association son statut de moyen et non de fin au travers de l'hybridation. Afin d'animer tout ce processus d'hybridation, avoir une vision stratégique semble être opportun, voire inévitable pour, d'un côté son bon déroulement, et de l'autre, survivre face à la baisse des subventions.

Afin de concentrer notre revue littéraire sur l'essentiel afin que nous puissions appréhender notre sujet, nous allons dans le chapitre suivant définir le cadre d'analyse de notre problématique, et dont des hypothèses émaneront de notre déduction théorique.

---

<sup>28</sup> *La gouvernance associative : entre diversité et normalisation*, Chatelain-Ponriy.S, Eynaud.P & Sponem.S, 2015, p.2

## Chapitre 2 : Problématique, hypothèses et cadre d'analyse

Cette partie sera consacrée à comprendre quelles hypothèses, liées à notre revue littéraire et cadre d'analyse, seront nécessaires pour nous permettre un apport de réponse à notre problématique générale. Le premier Titre portera son attention sur l'environnement et le sujet même de la problématique avant de pouvoir fixer notre cadre d'analyse retenu et les hypothèses qui en découlent dans un second Titre.

### Titre I : La problématique et son cadre d'analyse

#### a. Entrepreneuriat social et processus intrinsèque de l'hybridation

De nombreuses études et recherches comme celles de Chambré et Fatt (2002) ; Wollebaeck (2009) ou encore Chich-Hui (2014) ont été portées sur la survie des associations à but non lucratif ; mais très peu ont mis en exergue le lien entre hétérogénéité des formes organisationnelles (associations loi 1901, coopération, fondation, etc...), hybridation et survie. En revanche, certains travaux de Walker et McCarthy (2010) et, Fernandez (2008), ont avancé l'impact positif qu'avait eu la diversité des ressources pour les associations (aux USA) et la diversité de leurs membres sur la survie. Valéau et al., (2013) considèrent que "trois critères sont généralement retenus pour caractériser l'entrepreneuriat social à savoir : l'hybridation des statuts, la mise en place d'outils d'efficacité et un moindre niveau, les subventions publiques". Plusieurs recherches visent à démontrer la démarche non profitable (sans vision de dégager des bénéfiques) de l'entrepreneur social. L'approche Américaine n'est pas la même que celle Européenne (Annexe 28). En Amérique, l'entrepreneuriat social revête du tissu non lucratif et de deux écoles selon Defounty et Nyssens (2010), à savoir : l'école des ressources marchandes<sup>29</sup> et l'école de l'innovation sociale<sup>30</sup>. Cette dernière nous intéressera tout particulièrement pour ce qui suit par la capacité du profil de l'entrepreneur à jouer sur le déroulement d'un projet social. En revanche, du côté français, ce concept est beaucoup plus récent notamment par la mission confiée au député Alain Lipietz par Martine Aubry en 2000 sur "l'opportunité d'un nouveau type de société à finalité sociale". L'entrepreneuriat social au niveau Français, et plus globalement européen, a été conceptualisé par un prisme général du privé.

Nous remarquons que l'analyse de l'hybridation des ressources (des modèles socio-économiques) pertinente pour notre cas a dans un premier temps été expliquée par Eme et Laville (1994) avant de s'élargir à la définition de l'économie sociale et solidaire au niveau français (Castel, 2015) et international (Lemaître, 2009). Nous soulevons le paradoxe de l'entrepreneuriat au sein des associations. Laville et Sainsaulieu corrèle hybridation et implication bénévole. Cette vision est complétée par des chercheurs avec une hausse de l'envie d'entreprendre par les bénévoles. L'approche financement est pourtant mise en avant par d'autres. Celle-ci, demeure globalement le mode de fonctionnement économique dominant des

---

<sup>29</sup> L'école des ressources marchandes est une réponse nouvelle qui concerne les problèmes de financement des organisations à but non lucratif par le biais d'activités marchandes mais, toujours dans le cadre de la finalité sociale fixée par l'organisation.

<sup>30</sup> L'école de l'innovation sociale : l'accent est mis sur l'innovation au travers du profil de l'entrepreneur social. Son dynamisme et sa créativité permettraient d'apporter des solutions novatrices à un besoin social.

entreprises sociales et comporte un fort esprit entrepreneurial. Ici se rencontrent deux logiques contradictoires pourtant, constant un même fait : l'implication de l'entrepreneuriat.

Au travers du déploiement de notre cadre théorique nous avons pu observer que la baisse des financements publics alloués aux associations loi 1901 entraînait une certaine remise en question du modèle socio-économique. La volonté de l'État de transférer des compétences aux collectivités locales sans leur en donner l'intégralité des moyens en a été l'une des principales causes. Les associations sont donc contraintes quelque part de se mettre dans une logique de prestations de service et de Petite et Moyenne Entreprise. Cette logique est connexe avec l'envie de répondre mieux aux besoins sociétaux croissants. Un double sens est créé. Ceci étant dit, le fort attrait pour un entrepreneuriat social dans le secteur de l'ESS redimensionne la gouvernance et l'orientation stratégique. Il engage également l'envie de se tourner vers du financement privé afin que l'organisation non lucrative se pérennise, réinjecte la part de bénéfice dans les projets sociaux et investisse dans l'innovation sociale. Un cercle vertueux se crée. La question de l'hybridation n'est plus seulement de l'ordre des ressources, mais devient aussi une diversification organisationnelle.

Pour remettre dans le contexte, il semble utile de préciser ce qu'est un besoin social. Caractérisé par une évolution constante, il touche un collectif d'individus et est reconnu comme tel "par tout ou partie de ce collectif, au point qu'apparaisse comme allant de soi l'idée de le satisfaire" (*Mode d'emploi - L'innovation sociale*, Avise, 2015, p.7). Ces besoins sociaux s'amplifient, s'accroissent et se complexifient : vieillissement de la population créant des situations inédites de dépendance et d'isolement, le décrochage scolaire, l'augmentation des familles monoparentales, le gaspillage alimentaire ou encore les défis écologiques.

Un point d'attention tout particulier devra cependant être porté sur la baisse de la vigilance en matière d'optimisation des coûts du fait de leur diversification des ressources (le privé souvent plus "stables" que le public). Il faut tout même atténuer le propos. Les financeurs gardent la tendance à apporter des fonds ou des compétences à des activités rentables et plus sûres pourtant, elles souhaitent être plus investies dans le social et le solidaire. Paradoxe non ?

L'entrepreneuriat semble avoir rapproché les associations des sciences de gestion (Dees, 1998 ; et Valéau et al., 2013). Par ailleurs, depuis les années 2000, l'embauche de profils de gestionnaires et d'étudiants d'écoles de commerce c'est vu être monnaie courante. La professionnalisation des associations et la recherche de l'hybridation entamées depuis les années 80, en est peut-être une conséquence. Négative ou positive, à vous d'en juger. Grimes (2010) va même jusqu'à dire que l'entrepreneuriat social accorde une forte importance à la mesure de la performance. D'ailleurs, si vous creusez, il est souvent évoqué le manque d'indicateurs pour mesurer l'innovation sociale et l'impact positif fait par les entrepreneurs sociaux.

L'Avise indique que l'impact social au sens strict fait rarement l'objet d'évaluation car trop coûteux : mise en place de protocoles de recherche scientifiques ou mobilisation de ressources dont les associations n'ont pas toujours en leur possession. Tout de même, nous avons trouvé dans nos recherches qu'il peut être évalué à partir de différents critères en fonction de l'objet

social que poursuit la structure (Annexe 29). Lombard Odier<sup>31</sup> (collaborateur de la Banque Privée) évoque le fait suivant :

*Nous combinons des éléments d'appréciation à la fois quantitatifs et qualitatifs. D'abord parce qu'il n'existe pas toujours d'indicateurs quantitatifs suffisamment fiables ou universels pour mesurer cet impact social, mais surtout parce qu'il nous apparaît fréquemment que la mesure d'impact social ne peut se réduire à une succession de chiffres.*

Ce qui est à relever et que nous pensons ne pas être une évidence, est que l'amélioration de la performance sociale ne conduit pas nécessairement à une performance plus optimale financièrement et l'inverse ne s'avère pas toujours vrai. Les ressources affectées et dédiées à l'amélioration de la performance financière peuvent se faire au détriment de l'objet social. Les progrès globaux dans la réalisation de l'objectif social sont bien souvent difficiles à quantifier... Et pourtant nécessaires.

Mamour Ndour dit que l'entrepreneuriat social combine un projet économique et une finalité sociale. En rendant à l'activité économique son statut de moyen et non de fin (Annexe 30), les entrepreneurs sociaux redonnent l'espoir que le profit n'est pas le seul objectif de l'activité économique. L'entrepreneuriat social en tant que processus incorpore des mêmes tendances comportementales communes à l'entrepreneuriat en secteur lucratif.

Constat fait, nous remarquons le lien très étroit entre l'hybridation des ressources des modèles socio-économiques et l'entrepreneuriat, et notamment social. Le contexte n'est pas évident car le secteur du non lucratif n'est pas très ami avec le langage emprunté de la logique marchande ; et pourtant la hausse des associations souhaitant créer un impact social plus conséquent entraîne inévitablement un processus stratégique. Ce dernier faisant un pont avec l'orientation entrepreneuriale. Plus qu'une vision de développement, elle est une nouvelle façon de penser l'associatif et crée un fort engagement des réciprocity ainsi qu'une gouvernance la plus participative possible. Collectif et entrepreneuriat, ne faisant plus qu'un, doivent faciliter la mise en place de l'innovation sociale, voir en créer d'autres.

## b. Opportunité

L'opinion dominante des chercheurs universitaires sur l'entrepreneuriat est que les **opportunités sont "découvertes" par des entrepreneurs individuels** (Shane, 2012) **et découlent de réalités objectives et de cognition**. Un entrepreneur verrait une opportunité là où elle est négligée par le reste du monde. Est intégrée ici la conception de Miller (1983) montrant que les éléments de l'entrepreneur individuel relèvent du concept général de l'*OE* (= *Orientation Entrepreneuriale*). Certains chercheurs<sup>32</sup> démontrent que des recherches sur l'orientation entrepreneuriale ont adopté une logique dite "configurationnelle" (Meyer et al, 1993) dans l'objectif d'identifier la meilleure "adéquation" entre élément de l'environnement entrepreneurial et caractéristiques de l'entrepreneur. La majorité des résultats démontrent la **relation positive existante entre performance et orientation entrepreneuriale** (Wales et al.,

---

<sup>31</sup> *Mode d'emploi – Evaluer l'impact social*, Avise, 2017, p.2

<sup>32</sup> *Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity*, Journal of Business Venturing 30, Suddaby. R, D.Bruton. G & X. S. Si, 2015

2013<sup>33</sup>). Saeed et al (2014) identifient des caractéristiques culturelles clés qui viennent modérer “la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance, notant que **l'orientation avait le plus grand impact dans les pays caractérisés par l'évitement de l'incertitude, une faible distance de puissance, un collectivisme élevé et une stabilité politique.**” Ici, l'opportunité d'entrepreneuriat est vu comme une question de découverte objective et est également appelée “opportunité Kirznerienne”. **En résumé : les opportunités d'entrepreneuriat sont découvertes.**

Une tout autre vision entre en conflit depuis les années 2000 : **les opportunités de création sont en fait des constructions sociales n'existant pas indépendamment des perceptions des entrepreneurs** (Alvarez & Barney, 2007). On parle aussi d’“opportunité Schumpetérienne” ; à en déplaire au milieu associatif et antis vision lucrative. Cependant, ce courant reconnaît l'intervention de conditions objectives de l'environnement (Saeed et al., 2014) telles que le climat politique, la réglementation, le changement démographique ou encore les nouvelles technologies, dans la contribution aux opportunités entrepreneuriales. En revanche, il est soutenu, de ce point de vue de conditions objectives, que ces opportunités entrepreneuriales sont déterminées de façon endogène à l'environnement externe, et non pas de façon exogène, grâce à la créativité et les compétences sociales de l'entrepreneur individuel. Cette vision va au-delà de l'identification et le comblement des lacunes que rencontre le marché. Le modèle de co-construction évoqué par Weick (1979) favoriserait justement des dynamiques d'innovation et d'apprentissage collectifs, contrairement à la vision de Shane (2012) par exemple. Ce processus se compose de multiples cycles itératifs d'adaptation entre connaissance et action et permettrait d'enclencher “des débats et des négociations afin de permettre le développement de solutions et de significations plus créatives”. **L'opportunité d'entrepreneuriat existe dans un contexte culturel et/ou social large, et, se forme grâce à l'interaction entre émergence de nouveaux besoins sociaux et environnementaux et, capacité de projection et de perceptions uniques et créatives de l'entrepreneur.** Cette opportunité d'entrepreneuriat est donc le produit de l'imagination créatrice<sup>34</sup> et de l'effectuation<sup>35</sup>. En ce sens, elle apparaît globalement comme un processus de prise de sens collective<sup>36</sup>. L'entrepreneur doit innover dans le service/produit tout en innovant l'acceptation sociale de ce service/produit sur le marché. **En résumé : les opportunités d'entrepreneuriat sont créées.**

### c. L'innovation sociale et vision stratégique

Malgré les difficultés financières, les associations s'acharnent à défendre, chacune pour elle, le trop peu qui reste dans la trésorerie plutôt que de chercher à peser collectivement. Cette tendance commence à être inversée ; et ce, du fait de la diversification des ressources. Les associations s'unissent de plus en plus pour dénoncer la logique du recul de l'État causant l'instabilité financière et pour tenter d'apporter des réponses (au travers de plaidoyer par

---

<sup>33</sup> *Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity*, Journal of Business Venturing 30, Suddaby. R, D.Bruton. G & X. S. Si, 2015, p.3

<sup>34</sup> *La signification du processus de marché*, Lachmann, 1986

<sup>35</sup> *Causation et effectivité: vers un passage théorique de l'inévitabilité économique à la contingence entrepreneuriale*, Sarasvathy, 2001 ; *Effectuation: éléments d'expertise entrepreneuriale*, Sarasvathy, 2008

<sup>36</sup> *Entrepreneuriat et épistémologie : les fondements philosophiques de l'étude des opportunités entrepreneuriales*, Alvarez & Barney, 2010



exemple au niveau européen et international). Oui mais... cette baisse de la part publique ouvre les portes à des opportunités comme l'hybridation. Cette dernière, s'appuyant sur les outils déjà existants (DiMaggio & Anheier, 1990). Les associations finissent en conséquence par employer des outils économiques encore peu mobilisés jusque-là. La crise sanitaire de la COVID-19 en est une parfaite preuve. Elles acceptent, par ce biais, la mutualisation de leurs moyens afin d'optimiser les coûts, encouragent la professionnalisation de l'ensemble des acteurs internes et développent de nouvelles modalités d'engagement et de gouvernance.

L'innovation sociale, dont l'association loi 1901 est le plus gros laboratoire, est coconçue avec le bénéficiaire final. Les politiques publiques ont un vrai rôle à jouer dans la création d'un écosystème favorable à l'émergence d'innovation sociale ; ceci passe par la législation et, des mesures budgétaires et fiscales. Après la crise de 2008, les différents gouvernements accélèrent le pas en la matière, à l'instar de Barack Obama en 2009 qui crée le "bureau de l'innovation sociale et de la participation civique" et un "fonds de l'innovation sociale" (50 Millions de dollars) ou encore, Tony Blair qui a développé une politique spécifique au soutien de l'innovation sociale.

Cette innovation sociale peut prendre toutes les formes et doit arrêter d'être comparée à l'innovation technologique ou l'innovation radicale voire incrémentale. Elle peut être structurelle, organisationnelle, technique, financière, et tant d'autres.

*Toute innovation sociale est à la fois irréductible à ce qui existait auparavant et porteuse des traces indélébiles d'un passé qu'elle actualise. Cette attention à l'inscription dans la durée situe l'innovation sociale dans le changement institutionnel et envisage son rôle dans les équilibres de société qu'elle contribue à façonner (Innovation sociale, Laville, 2014, p.76).*

L'innovation sociale peut parfois aller au-delà du cadre même du projet initial en devenant tout simplement une source de transformations sociales et favoriser l'émergence de modèles de développements nouveaux ; en somme, l'hybridation. Nous en revenons toujours au même point, pas vrai ? N'y voyez pas un parti pris, c'est un constat de notre revue littéraire. L'innovation sociale demeure par ailleurs forte par l'écosystème qu'elle est capable de générer. Elle passe généralement par quatre stades : l'émergence de l'idée innovante, l'expérimentation, la diffusion et enfin l'évaluation (CSESS). La mobilisation de diverses parties prenantes (internes et externes) en est un facteur de sa réussite (Harrison & Vezina, 2006 ; et Guyon & Besançon, 2013). Elle doit plaider pour une vision élargie et être le renouveau de la reconfiguration d'une médiation tripartite : politique, économique et citoyenne.

Au travers de l'hybridation et de l'innovation sociale des opportunités de partenariats et d'alliances se trouvent alors à portée de main. Nous n'intégrons pas l'esprit d'entrepreneuriat très fort constaté aujourd'hui dans les associations. Incubateurs, CCI, pôles de compétitivités, laboratoires de recherche, le réseau ESS, ou encore acteurs de la finance, voilà brièvement qui sont susceptibles d'intervenir lors du processus d'innovation sociale (qu'il soit en amont, pendant ou en aval). Chaque partenaire peut intervenir sur un secteur différent. C'est ce qui rend plus riche pour ne pas avancer seul : ACCOMPAGNEMENT par les incubateurs, pôles entrepreneuriaux ou pépinières d'entreprises, FINANCEMENT par le mécénat (Annexe 32),

financement participatif, crowdfunding, CIS<sup>37</sup> (=Contrat à Impact Social (apparu pour la première fois au Royaume-Unis en 2010 avant une apparition en 2016 pour la France) ou encore dons et micro-dons, FORMATION par le mécénat de compétences par exemple, ou encore, la CO-CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE AU TRAVERS DE VEILLES OU ETUDES avec des laboratoires de recherche ou des entreprises privées souhaitant accueillir les acteurs du terrain (généralisant ou non une contrepartie). Autant de possibilités qu'il y a d'acteurs.

Soutenir le développement de l'innovation sociale apparaît à premier abord comme primordiale afin d'inspirer de nouvelles politiques publiques, moderniser les services publics grâce à la co-construction avec bénéficiaires et citoyens ou encore permettre le décloisonnement de l'économie. Nous constatons que l'innovation sociale est un levier pour agrandir le rayon d'impact des politiques de l'ESS, du fait notamment de la création de partenariats.

Dans le "Baromètre de l'entrepreneuriat social 2019" il est indiqué que "les entrepreneurs sociaux souhaitent désormais trouver des partenaires stratégiques avec qui concevoir de nouveaux produits et services (61%) et échanger des compétences (+15 points en 2 ans)." Nicholls et Cho (2008) affirment que l'approche de l'innovation sociale est l'approche non traditionnelle, perturbatrice de l'entrepreneuriat social, qui le distingue de la prestation de service social traditionnel. Beaucoup de chercheurs ont identifié l'innovation sociale comme un aspect clé de l'entrepreneuriat social. Les entrepreneurs sociaux sont considérés comme des innovateurs dans le domaine social. Ils conduisent le changement social important (Mair & Martí, 2006 ; Maire et al., 2012), la transformation sociale durable (Alvord et al., 2004) et le changement de motif de rupture (Martin & Osberg, 2007). Dans cet esprit, les entrepreneurs sociaux sont également appelés "agents de changement" (Dees, 1998). Ils seraient donc à l'origine de l'innovation sociale.

Ces partenariats/alliances peuvent être source principale ou non dans la vision stratégique de l'association. Cette vision stratégique est la représentation qu'en ont fait Hamel et Prahalad (1995) en créant une métaphore entre vision stratégique et un arbre. L'ARBRE étant l'entreprise ; LES BRANCHES, les unités ; LES FEUILLES, FLEURS ET/OU FRUITS, les produits ou services ; ET LES RACINES, les apports de nourritures et de soutien, donc, les compétences distinctives. Pour eux, une structure doit développer trois compétences clés (= Core competencies) pour se démarquer (en quelque sorte, obtenir un avantage concurrentiel) : 1) Des aptitudes essentiellement techniques et organisationnelles pour acquérir et faire croître un avantage concurrentiel ; 2) Obtenir un effet de synergie, c'est-à-dire que les compétences clés se développent au-delà de la simple somme des compétences individuelles ; 3) Porter une attention toute particulière à la qualité de la circulation de l'information en interne, de la coopération et de la communication, puis pour terminer, du partage des connaissances et du savoir-faire. Cette vision développée par les deux auteurs est tout à fait pertinente pour notre cas. On parle là d'une somme de compétence individuelle permettant de dépasser le stade de l'entendement dans l'associatif. Malgré sa vision plutôt tournée privée, nous allons pouvoir constater si elle est en capacité de se calquer à quelques choses près sur un modèle Associatif présent dans l'ESS. En revanche,

---

<sup>37</sup> Ces fonds privés doivent financer des actions sociales innovantes ; l'atteinte des objectifs en termes d'impact social de ce CIS vient conditionner son remboursement. Mesurer l'impact social est donc finalement indispensable pour y prétendre.

cette logique est souvent utopique et difficile à mettre en place, mais ça fait partie des outils à mobiliser pour répondre mieux aux besoins d'après nos recherches.

Tous ces enjeux soulignent l'importance pour le secteur associatif de se doter d'une vision stratégique, qui plus est, orientée vers les "bonnes" questions. Ces dernières permettront l'allocation des ressources de façon optimale et adaptée, attraper les opportunités et se laisser une marge de manœuvre. Le but de cette vision stratégique étant de garantir et étendre le potentiel d'action des associations et d'innovation dans le respect des valeurs qui les fondent.

#### d. L'impact positif, ou autrement dit, la création de valeur

**L'innovation sociale doit être ancré dans un écosystème adapté et multipartites.** D'ailleurs, les travaux du RAMEAU vont dans ce sens et ont montré que les alliances entre acteurs complémentaires favorisaient "l'émergence et le développement d'innovations territoriales et sociétales". Ce mouvement de co-construction s'articule autour de trois axes : PERFORMANCE, CONFIANCE et INNOVATION (Annexe 31). Ces alliances permettent du financement, de l'apport en compétences, l'accès à du réseau, de l'expertise "rare" et du conseil en management, stratégie et du soutien d'aide aux décisions pour la gouvernance, et enfin, de l'évaluation pour valoriser l'utilité sociale du projet innovant de l'association. Alter'Incub a également fait ce travail-là au travers d'une réflexion basée sur trois axes : acteurs de l'innovation, acteurs du développement économique et acteurs de l'ESS (Annexe 33). Le collectif #NousSommesDemain<sup>38</sup> a aussi travaillé sur ces questions avec "L'impact Score", comprenant pas moins de 17 indicateurs clés. En 2011, Avise et le Mouvement des entrepreneurs sociaux ont collaborés afin de fournir une base commune pour l'ensemble des parties prenantes de l'innovation sociale (Annexe 34). Cette grille correspond à un ensemble de 8 critères élémentaires qui sont eux même organisées selon 4 piliers caractéristiques d'une innovation sociale (Annexe 35).

Du point de vue de Yannick Blanc<sup>39</sup>, la valorisation de l'impact social est mêlée à trois niveaux différents de conventions, à savoir : LA MESURE EXPERTE (identification d'une valeur objectivable et soulevée par un domaine de l'expertise) ; LA DELIBERATION COLLECTIVE (processus d'identification d'une valeur consensuelle) ; LA NEGOCIATION (lorsque qualification et partage de valeurs diffèrent entre les parties prenantes). Xavier Baron<sup>40</sup>, quant à lui, considère la pertinence ou la qualité d'un service dans sa modalité de valorisation ; c'est-à-dire, rendre visible l'invisible. C'est rendre visible la valeur créée par une action sociale.

Les nouvelles formes d'investissement sociétale ont été favorisée par le dialogue entre entreprises et associations, et par exemple après la publication d'un guide sur l'engagement

---

<sup>38</sup> #NousSommesDemain est un collectif formé en 2018 et initié par le MOUVES. Il rassemble l'ensemble des réseaux d'entreprises dites à impact mais aussi des ONG. Quatre grandes thématiques pour la relance économique au travers de la transition écologique et sociale sont au cœur des discussions et propositions de ce collectif.

<sup>39</sup> Yannick Blanc est un ancien haut fonctionnaire français (Ministère de l'Environnement puis de l'intérieur), il actuellement vice-président de la Fonda depuis 2018, Président de Futuribles depuis et de l'association de Préfiguration du Carrefour des Innovations Sociales (APCIS).

<sup>40</sup> Xavier Baron est un professeur de sociologie à l'Université Paris-Saclay ; principalement sur les sujets de la mutation des organisations ou encore des pratiques nouvelles en matière de gestion des ressources humaines. Il a notamment rédigé *La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir*, chez Editions Liaisons en 2012.

associatif des salariés à destination des chefs d'entreprises, par le MEDEF en juillet 2016. Le Président de l'Avise, Jérôme Saddier<sup>41</sup> indique que :

*La co-construction est une valeur forte portée par les acteurs de l'ESS. L'évaluation ne doit pas être un outil de contrôle, de sélection, d'exclusion ou de normalisation. Il est possible de faire de cette pratique, avant tout, un processus de changement, favorisant l'innovation et le dialogue entre l'ensemble des parties prenantes (dirigeants, salariés, financeurs publics, financeurs privés, bénéficiaires, etc.), réunies autour d'un même objet social, malgré des enjeux pouvant être différents.*

#### e. L'évolution de rapport des individus face aux associations, engagement et collectif

Pour Laville et Sainsaulieu (1997), "la valeur centrale du milieu associatif est de se constituer en mouvement d'action collective autour d'un projet, de buts et d'objectifs pour lesquels on se réunit et on s'engage".

L'évolution du rapport des individus au travail (notamment la remise en question des systèmes pyramidaux et l'engagement), la révolution numérique et la métamorphose de la chaîne de création de valeurs sont les prémices même d'une transition vers un modèle de production nouveau. Production n'étant pas synonyme de logique marchande. En outre, les nouvelles dynamiques citoyennes beaucoup plus horizontales et éphémères, les crises qu'elles soient démocratiques, économiques, politiques ou sanitaires, l'affaiblissement des institutions, les besoins d'actions plus concrets ou la professionnalisation des associations, appellent ces dernières à reconfigurer leur façon de faire et de penser l'action publique. Cette refonte passe notamment par l'hybridation des ressources ; et peut-être une prolongation d'un cadre juridique et fiscal français qui "pousse" les associations à le faire.

*Dans ce contexte, une multitude d'alternatives émergent, souvent issues de la société civile. Les associations, comme lieux d'expression citoyenne, sont au cœur de ces dynamiques de changement. Elles permettent aux citoyens de dépasser l'indignation en s'engageant et en prenant des initiatives pour agir sans attendre<sup>42</sup>.*

Il est un véritable défi lors de ce processus d'hybridation : ne pas perdre l'engagement des bénévoles ; étant l'une des réciprocity les plus importantes pour une association loi 1901 et marquant "l'originalité de l'ESS" (Castel).

"Modèle socio-économique" a été préféré dans le cadre de ce mémoire même s'il est tout à fait convenable d'employer le terme "modèle économique" dans le langage quotidien. L'aspect "socio" ajouté devant économique permet d'ajouter la dimension qui porte son nom et celle du secteur où elle intervient, à savoir, l'ESS. Nous avons pu comprendre que le modèle socio-économique s'appuie sur les richesses humaines, les financements et les alliances (Le Rameau). Ces derniers permettent le "bénéfice" tout en apportant de la valeur sociale (= création de valeur) et respectant l'objectif social fixé par l'association. Si la notion d'IG ou d'US est intégrée, quelle qu'elle soit, entraîne cette fois-ci une précision disparate précisée dans la première partie.

---

<sup>41</sup> *Mode d'emploi - Évaluer l'impact social*, Avise, 2017, p.2

<sup>42</sup> *Accompagner le changement*, n°24, La vie associative, Nadia Bellaoui (Présidente du Mouvement associatif) 2015, p.3

En revanche, prêtons attention au fait que ce terme de “socio-économique” fait l’objet de désaccords entre les chercheurs dans le domaine et est même critiqué péjorativement. La plateforme internet “Trajectoire socio-économique” est donc très utile afin de comprendre ce qu’est un modèle socio-économique et permet d’outiller les dirigeants associatifs dans leur réflexion ainsi que les bénévoles.

Ce sont les petits changements qui feront l’évolution de notre époque de demain. Les associations l’ont bien compris et relèvent d’une force honorable et singulière. Elles continuent à se battre, à aller chercher le politique, à créer de la cohésion sociale, en agissant avec de valeurs profondes, tout en souhaitant se développer. Quelque part, l’association a besoin de se développer du fait d’une baisse des subventions publiques mais également pour créer une synergie partenariale et entrepreneuriale afin de tenter de répondre aux besoins sociaux et environnementaux. Ce développement passe notamment par l’innovation sociale. Elle est un moyen pour l’ESS de demeurer acteur sur le marché et de garder une compétitivité face à une accroissement observé de la concurrence sur le secteur (associatif).

Nous l’avons constaté, certains chercheurs mettent à profit le bienfait de l’hybridation des modèles socio-économiques sur la survie des organisations à but non lucratif (Rousselière & Bouchard, 2016 ; et Hsu & Hannan, 2005). Il est un risque en revanche pesant sur les ressources réciproques, c’est-à-dire, dans la continuité de l’engagement de ces dernières. Pour ça, il faut coconstruire (Annexe 3). C’est ce que nous démontrent l’Avisé et le RAMEAU. En 1993, Bruyat avait déjà précisé auparavant que sans l’individu, il n’y a pas création de valeur et qu’il doit générer un écosystème capable d’être absorbé par le projet social. Ce système ouvert, interagit avec son environnement. L’entrepreneur le subit. Il en tire des ressources et des opportunités. Il peut le choisir et l’aménager, il peut être stimulé par lui ou les réseaux ou les milieux avec lesquels il échange. C’est de cette manière qu’un collectif se crée. Ce décloisonnement des parties prenantes est apparu dans notre cadre théorique comme permettant de passer d’une création de “valeur” à une création de “valeurs”. Ceci peut par exemple passer par l’extension de la chaîne de valeurs de Porter (1980) où la création de valeur(s) devient partagée et répartie entre les divers acteurs du tissu associatif dans l’optique de générer ce qui est dans le jargon appelé “shared value” (ou valeur partagée). Nous sommes bien d’accord, ceci va dans l’idée de contrer le système capitalistique que le secteur associatif et plus généralement celui de l’ESS ne veut pas. Cette chaîne de valeur étendue n’a pas pour pilier “l’éthique” mais plutôt la volonté de pérenniser le modèle économique de chaque association. À ce stade, se trouve une embûche dichotomique : on voudrait aller contre le capitalisme mais on voudrait hybrider et créer une synergie stratégique et entrepreneuriale autour des projets sociaux. De plus, on emprunte le jargon du secteur privé et lucratif. Ce sont justement ces questions qui posent problèmes actuellement et qui fait l’objet de plaidoyers au niveau européen. Ne serait-il pas plus simple de prendre chaussure à son pied, laisser à chacun sa responsabilité de juger de la diversification, mais d’avancer ensemble, créer une cohésion entre associations (sans parler de fusion-acquisition, mutualisation ou que sait-on) et se rendre à l’évidence que des solutions et des compromis doivent être trouvés face à la baisse des subventions publiques et la croissance des besoins sociétaux. Ici, nous avons simplement dit “diversification” car la diversification des ressources peut être signe d’opportunité pour diversifier son activité et étendre son champ d’action et d’impact positif.

Dans le secteur du service et du non lucratif, la chaîne de valeur étendue doit être adaptée comme nous le disions afin de calculer au mieux l'impact des actions (= impact social/positif). Ainsi, la logistique devient l'activité d'accueil des personnes ; les activités de soutien mêlent approvisionnement (s'il y en a, comme Emmaüs) ; ou encore le développement, devenant la gestion des ressources humaines incluant les bénévoles et les sous-activités qui forment l'infrastructure (tels que finance, communication, CA).

L'association gagne à se "moderniser" car si elle est faite de manière réfléchie et cohérente avec les valeurs, le projet social et une gouvernance participative (Laville & Hoarau, 2008), elle sera en capacité de répondre mieux aux bénéficiaires. Nous pensons qu'il ne faut plus "s'apitoyer sur son sort", accepter cette politique publique de financements et voir les opportunités qui ne sont vues que par très peu aujourd'hui. D'ailleurs, quand les pros (théoriciens) de la découverte voient la réalité du monde et considèrent les entrepreneurs comme des "*scientifiques qui révèlent des opportunités de la même manière que Newton a exposé la nature de la gravité*" ; les pros de la création voient eux le "*le monde comme "socialement construit" et considèrent les entrepreneurs comme des artistes qui produisent des opportunités de la même manière que Hemingway a écrit *The Old Man and the Sea**". Certains chercheurs voient en revanche une réconciliation entre ces deux visions ; c'est notamment le cas pour les travaux de Saravasthy<sup>43</sup> dès les années 90. Elle distingue effectuation et causalité de l'opportunité d'entrepreneuriat. Ils sont corrélés entre découverte et création (que l'on vient d'évoquer). De plus, l'une ou l'autre sera en capacité de prédominer en cas de conditions contextuelles différentes, voire même, co-exister (Garud & Giuliani, 2013). Alvarez et Barney (2005 et 2007)<sup>44</sup> eux ne préfèrent pas confondre découverte et création et, suggèrent aux chercheurs en entrepreneuriat de "*reconnaître la valeur et les limites de chacune de ces théories et spécifier les conditions dans lesquelles chacune devrait être appliquée*". Sarasvathy a cherché à identifier les fondements microéconomiques du raisonnement entrepreneurial. Cette démarche s'inscrit sur cinq piliers (Annexe 37).

N'oublions pas que l'association est un catalyseur d'emplois. En décembre 2017, pas moins de 1,8 million de salariés (dont 1,7 en emploi principal et 1,4 en équivalent temps plein) étaient dénombrés dans les associations<sup>45</sup>. Ceci représente 10,6% du nombre d'emplois salariés. Les associations réalisent tout de même 88% du budget cumulé du secteur associatif. On ne dénombre également 20,5 millions de bénévoles en 2017 en association(s) (et a augmenté de 1,2% par an entre 2013 et 2016), en lien avec la finalité non lucrative de ces organisations.

*Caractériser les associations comme des organisations à but non lucratif ne permet pas de les définir précisément. Cette définition générique, souvent mobilisée dans la littérature, occulte en effet tout à la fois leur dimension économique forte en matière d'emploi, leur dimension institutionnelle qui se concrétise dans un projet associatif, et leur dimension organisationnelle riche de nombreuses potentialités (Laville, 2013). Elle gomme également leur très grande diversité. Ainsi, les associations relevant du*

---

<sup>43</sup> D'origine indienne, titulaire d'un doctorat sur l'expertise d'entreprise, supervisé par Herbert Simon prix Nobel d'économie en 1978, ancienne entrepreneuse et enseignante en Entrepreneuriat,

<sup>44</sup> *Comment les entrepreneurs organisent-ils les entreprises dans des conditions d'incertitude, et Découverte et création : théories alternatives de l'action entrepreneuriale*, (2007)

<sup>45</sup> *Les chiffres clés de la vie associative 2019*, INJEP, 2019)

*secteur médico-social, régulées par l'État, sont fort différentes de celles appartenant au secteur culturel, souvent encadrées par les collectivités locales, ou encore de celles faisant appel public aux dons (La gouvernance associative : entre diversité et normalisation, Stéphanie. C-P, Philippe. E et Samuel. S, 2014).*

La participation bénévole cette même année représentait un volume de travail de l'ordre de 1,4 million d'emplois en équivalent temps plein. Il apparaît inéluctable et primordial de garder salariés et bénévoles en son sein. La gouvernance va donc avoir son rôle à jouer. La possibilité de rendre possible la prise de parole à toutes les parties prenantes comme les membres, salariés, bénéficiaires, bénévoles, donateurs ou encore financeurs est un important différenciateur par rapport au privé. C'est le mode de fonctionnement normal pour une association (au sens de Hirschman, 1970).

Sur toutes ces constations, faut-il y voir un esprit entrepreneurial sous-jacent ?

Ceci étant dit, nous nous interrogeons si dans le cas d'une hybridation des associations, dans le secteur de l'ESS, l'entrepreneuriat est la réponse adéquate face à l'augmentation des besoins sociétaux (sociaux et environnementaux).

Afin de saisir au mieux ce questionnement, nous sommes amenés à poser six hypothèses.

## **Titre II : Formulation d'hypothèses corrélées à la définition de notre cadre d'analyse**

Comme nous l'avons explicité dans notre problématique, cette recherche doit permettre de questionner la place de l'entrepreneur au sein des associations, et notamment de sa légitimité dans le processus d'hybridation des modèles socio-économiques associatifs.

Nous avons vu que la seule différence réellement distincte entre "économique" et "socio-économique" est la suivante : **le modèle socio-économique est un outil au service du projet associatif ; son objectif est double : garantir la pérennité du modèle économique et l'atteinte de son objectif social. Le tout, en gardant les valeurs constituant son histoire. Pour le modèle économique : la stratégie et les pratiques sont prioritaires et les ressources engagées pour les projets sociaux et environnementaux moins tenues en compte.** Dans le cadre de l'ESS, le modèle socio-économique est donc plus approprié bien que son utilisation demeure dépendante du contexte dans lequel il est évalué.

Nous avons constaté au travers de notre cadre théorique qu'il y a une nécessité pour les associations de retravailler la logique des projets sociaux en se tournant plus amplement vers des valeurs d'entreprise sociale. Il est évident de corréliser ce fait à l'orientation entrepreneuriale (Covin & Slevin, 1989) au sein des associations et le constat fait par Mohammad Hassen Park (2014) à propos de l'impact de cette OE sur les valeurs. "L'entrepreneuriat social n'est pas un phénomène isolé, il est une partie intégrante d'un système social" (Fayolle, 2015). L'orientation imputée par l'organisation sociale est fortement liée à l'innovation sociale, la considération même du mot "entreprendre", l'hybridation des modèles socio-économiques, ainsi que de leur indépendance vis-à-vis de l'Etat. "Coombes et al., ont récemment démontré des relations significatives entre l'OE et la performance sociale, et entre la performance sociale et financière. Seule l'OE et la performance financière" n'ont pas de lien direct prouvé. Ceci signifie que l'OE permettrait une efficacité du collectif mais financière. C'est d'ailleurs le calcul de l'impact

social qui doit le déterminer. **La participation d'acteurs multiples permet donc d'innover socialement.** Hillier et al., (2004) parlent "d'un développement territorialement intégré", s'agissant de démontrer le pouvoir du collectif au service de l'innovation sociale et d'un certain **développement économique local et social de l'association loi 1901.** Ici, il s'agit de démontrer le pouvoir du collectif au service de l'innovation sociale et d'un certain développement économique et social de l'association loi 1901. C'est notamment la même approche que l'Émergence des Entreprises Sociales en Europe (= EMES) qui conçoit et se positionne sur l'approche tout à fait collective des processus et produits de l'innovation sociale. Ces éléments apparaissent notamment dans l'article "*L'innovation sociale au service du projet associatif par sa production de valeur : réflexion sur le cas de l'association d'aides aux cancéreux « El Badr » de la wilaya de Blida*" (Vie & Sciences de l'Entreprise (N°208), p. 94-114). Bouchard en 2011 prend une posture beaucoup politisée en évoquant que la volonté de transformation sociétale et de changement sont les deux fondements "de l'action portée par des acteurs sociaux".

Au travers de nos recherches, nous remarquons plusieurs types d'approches de l'entrepreneuriat social et décidons de les regrouper en quatre catégories : **l'approche européenne** (Defourny & Nyssens, 2010 ; Huybrechts et al., 2012 ; Mair & Marti, 2006), **l'approche par l'innovation sociale** (Bacq & Jansen, 2011 ; Defourny & Nyssens, 2010), **l'orientation marché** (Huybrechts et al., 2012), et enfin, **l'approche capitaliste de l'entreprise sociale** (Prahalad, 2004 ; et Bon & Van der Yeught, 2015). Ce sont les deux premières que l'on retiendra. L'approche européenne met l'accent sur l'entrepreneuriat collectif et les spécificités organisationnelles qui l'accompagne. Ces dernières sont gages de garantie d'un dynamisme collectif de d'une primauté pour la mission sociale. L'Europe a très vite rapproché ESS et entreprise sociale ; ce faisant, nous savons qu'une association de loi 1901 peut être une entreprise sociale sous certaines conditions. Nous pensons que des processus d'organisations lucratives sont en capacité d'être reproduits sur une association tout en figeant l'objet sociale. L'approche de l'innovation sociale est de montrer que celle-ci est centrale dans le processus d'entreprendre : "c'est le profil de l'entrepreneur social qui est mis en exergue, ainsi que sa créativité, son dynamisme et son leadership pour concrétiser des réponses nouvelles à des besoins sociaux" (Defourny & Nyssens, 2010).

Ceci nous emmène à faire l'hypothèse suivante :

*L'entrepreneuriat social est à l'origine de la transformation des priorités dans les valeurs affichées par les associations.*

Par continuité logique de cette hypothèse et de l'approche collective, nous nous sommes vus constater que le modèle socio-économique d'une association était basé sur trois leviers (Le RAMEAU) : les ressources humaines, les financements et les alliances. Ils apparaissent comme essentiels mais changeants en fonction du contexte du projet social. Ils se doivent d'être modulés en fonction. Les réciprocitys doivent être différentes ou complémentaires suivant le levier de financement privilégié. Apparaît ici une demande en compétences des bénévoles et/ou salariés que bien souvent les associations ne disposent pas immédiatement. La question d'une embauche se pose tout comme le paiement de formations. Deux hypothèses sous-jacentes à ces idées émergent.



*Les trois leviers évoqués par le RAMEAU sont une nécessité pour la réussite d'une hybridation des ressources.*

*L'hybridation des ressources a pour conséquence l'accroissement de la professionnalisation des associations.*

L'hypothèse que ces leviers imposent aussi une hybridation organisationnelle aurait pu être posée, mais celle-ci se traitera naturellement au travers de toutes les hypothèses. Ce changement organisationnel dû à une hybridation du modèle socio-économique est encore source de nombreux débats entre chercheurs. Certains disent que la réciprocité est la clé de réussite de la diversification des ressources (Laville & Sainsaulieu, 2013), d'autres évoquent que la réciprocité est affaiblie (Laurent. G & Pierre. R., 2018). Le travail du salarié et l'implication bénévole sont des leviers puissants pour intervenir au sein de plusieurs champs d'actions des associations. Elles peuvent permettre l'innovation sociale, créer une gouvernance plus participative afin de mettre en place une vision stratégique cohérente avec les valeurs et le projet social mais également atteignable, ou encore, permettre une orientation entrepreneuriale plus importante pour aller chercher les financeurs.

Il a largement été relaté que l'entrepreneuriat, et plus précisément, l'entrepreneuriat social était devenu une façon de penser pertinente au sein des associations. Plus une association aurait une gouvernance participative et une vision stratégique, plus le collectif serait en capacité de s'appropriier les atouts de l'entrepreneuriat. En revanche, nous comprenons que pour répondre mieux aux besoins sociaux, l'entrepreneuriat social gagnerait à ne plus simplement être vu comme une représentation pure et dure du modèle anglo-saxon où le profit est une fin. Guyon & Besançon (2013) mettent en exergue que l'entrepreneuriat social est réussi si et seulement si, il y a le concours de l'engagement collectif. L'entrepreneur se différencierait des autres acteurs d'une organisation par sa capacité à définir des visions et des projets innovants (Fayolle, 2015). Ceci est une vision plutôt pour le secteur marchand et peut être remis en question quant à sa vérification sur le secteur associatif. Nous pensons que c'est à ce moment que le collectif devient très important et prend tout son sens. En tous les cas, l'entrepreneuriat en général qu'il soit collectif ou émanant d'une seule personne est considéré comme créateur de valeur (d'après le même auteur) et l'entrepreneur social peut être défini dans le contexte sans but lucratif comme "une activité entrepreneuriale avec un objectif social intégré" (Austin et al., 2006).

*Une gouvernance participative réduit le désengagement face à une hybridation des ressources.*

L'entrepreneuriat social est dans ce contexte et cette vision théorique, divisé en deux écoles, l'une démontrant une finalité de l'individu, l'autre, la réponse du besoin social par l'innovation sociale comme finalité. De toute manière, l'association est par nature l'une des seules à être capable de détecter les besoins nouveaux et ceux qui existent déjà par sa proximité du terrain et sa connaissance des territoires (Hillier et al., 2004). Ces besoins nouveaux peuvent ou doivent faire l'objet d'innovation sociale et d'une conscience collective des réciprocités pour y parvenir. Nous notons que même si les principaux besoins sociétaux sont les mêmes sur le territoire national, certains peuvent varier localement. La place de l'association d'ailleurs dans ses territoires est parfois conditionnée aux besoins des collectivités locales et leurs politiques publiques territoriales. L'association entretient une forte proximité avec l'ESS bien qu'elle ne soit pas le seul fait de cette dernière. Les normes qui fondent l'ESS (démocratie économique, non lucrativité ou lucrativité limitée), la gouvernance multi-parties prenantes et les conceptions

de la performance qu'elle portent constituent en soi et de fait une innovation sociale. Ceci rejoint donc l'hypothèse précédent ce paragraphe " l'entrepreneuriat social dans les associations est collectif" et est complétée ici par la vision d'une innovation sociale collective. Celle-ci fait écho à la solidarité dite moderne, c'est-à-dire la relation sociale qui manifeste, au-delà de la reconnaissance, une interdépendance entre citoyens et réciprocity qui n'est ni héritée, ni prescrite. Elle est coconstruite et voulue. Elle doit être le renouveau de la reconfiguration d'une médiation tripartite : politique, économique (secteur associatif) et citoyenne. Cette vision est nous trouvons, un peu réductrice car un certain nombre d'entreprises sociales émanent d'un seul entrepreneur ; même si nous l'avons vu, un entrepreneur n'agit jamais seul puisqu'il se développe au sein d'un écosystème composé de parties prenantes (Fayolle, 2015).

En l'absence d'une appropriation des bénéficiaires, les structures non lucratives poursuivent l'esprit d'entreprise pour trois raisons principales d'après plusieurs auteurs (Badelt, 1997 ; Dees, 1998; Pearce et al., 2010; et Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009) : 1) La nécessité d'augmenter la production de revenus ou accroître l'efficacité interne afin de s'y retrouver financièrement ; 2) Les besoins sociaux et environnementaux dépassent la capacité de l'organisation à y répondre (exemple : la capacité à nourrir et/ou héberger les sans-abris dans les grandes métropoles) ; 3) L'environnement instable qui crée des opportunités de création de valeurs sociales.

**Comme nous le disions dans la partie antérieure, les opportunités dans le contexte lucratif n'est pas liée à la création de richesse pour les fondateurs, mais d'une nécessité de servir un objet social tout en restant viable financièrement** (Austin, Stevenson & Wei – Skillern, 2006 ; Moss et al., 2011).

Comme le disent Austin et al., et Dees, (2001), les organisations à but non lucratif sont motivées par le progrès accompli dans la réalisation de l'objet social, le besoin d'être un fournisseur de valeur à de multiples parties ou embellir les opérations ; là où contrairement au privé, les dirigeants se concentrent sur la valeur pour les actionnaires. **L'entrepreneuriat dans le non lucratif intervient sur la mission sociale. Employés et bénévoles s'identifient ainsi à cette mission sociale ; l'entrepreneuriat devenant dans ce contexte, collectif.** L'hybridation des sources de revenus et de ces formes de travail (entrepreneuriat collectif notamment) dans les organisations sociales est reliée, d'après Núñez-Nickel et Moyano-Fuentes (2004), au principe même de la participation et de la prise en charge de la responsabilité individuelle et collective. Comme le précisent Watzkawick et al., (1975) dans leurs travaux, le changement passe de toute manière par des phases de confusions et nécessite une palette de visions se questionnant mutuellement. C'est lors des désaccords que les équipes entrepreneuriales réinventent les nouvelles directions. Celles-ci se situant entre rationalité en valeur et entrepreneuriat social. L'arrivée de contraintes extérieures peut emmener parfois à des changements organisationnels innovants (Richez-Battesti & Malo, 2013).

Si l'on mêle ces différentes visions et d'autres recherches nous arrivons à l'hypothèse suivante :

*L'innovation sociale a pour but de répondre aux besoins sociétaux, sa réussite est conditionnée seulement par un processus participatif des réciprocitys présentent au sein de l'association et son impact est un enjeu majeur pour les mécènes et divers financeurs.*

A l'instar de Laville & Glémain (2010), deux visions totalement dichotomiques de l'entrepreneuriat social apparaissent clairement au travers de nos recherches. Certains reprochent aux associations de résister aux méthodes en provenance de l'entrepreneuriat social pour des raisons idéologiques pendant que d'autres estiment que l'entrepreneuriat social peut être dangereux pour les associations car il est inspiré du monde de l'entreprise. Ce retour constamment à l'entreprise privée sera un axe majeur dans le chapitre 3 et 4.

Ce qui est sûr, mis à part les questions d'intégration de l'entrepreneuriat et de l'innovation sociale au sein des associations ou encore le fait de légitimer ou non l'hybridation des modèles socio-économiques, une question demeure centrale : la gouvernance. Elle est pourtant peut-être la moins traitée sur le secteur associatif. On ne dénombre pas moins de 20,5 millions de bénévoles en 2017 en associations (et a augmenté de 1,2% par an entre 2013 et 2016). Cette participation bénévole en 2017 représentait un volume de travail de l'ordre de 1,4 millions d'emplois en équivalent temps plein. La même année, il est dénombré 21 millions d'adhérents de plus de 16 ans (soit quatre personnes sur dix). Les femmes adhérentes participent plus à la vie associative que les hommes. En revanche, entre 2013 et 2016, le taux d'adhésion a chuté de 1,2 points. En France, en 2017, sur 1,5 million d'associations, c'est 159 000 associations qui avaient recours au travail salariés ; employant ainsi 1,8 million de personnes (environ un salarié du secteur privé sur dix), soit 10,6% du nombre d'emplois salariés. Pour 1,7 million de ses salariés, il s'agit de leur emploi principal. Elles réalisent 88% du budget cumulé du secteur associatif (d'après le rapport "*Les chiffres clés de la vie associative 2019*" de l'INJEP). En revanche, les associations employeuses, depuis 2011, baissent de 0,3% par an. Entre 2011 et 2017, c'est 36 400 Associations qui ont été supprimées contre 70 400 créations pour la même période. Ceci est un fait, la gouvernance y est pour beaucoup. Il apparaît clairement un enjeu pour garder l'engagement des bénévoles et salariés durant un processus d'hybridation (qu'elle soit une hybridation des ressources, structurelle ou organisationnelle). La baisse des adhésions et la perte de salariés est fortement dû au manque de cohérence de gouvernance. En effet, cette dernière restant dans des relations souvent hiérarchiques, non collégiales et faisant route seule pour la roadmap de l'orientation stratégique des organisations non lucratives. La gouvernance est l'un des piliers du changement. Elle doit être adaptée au contexte dans lequel évolue l'association. Si une hybridation structurelle est réalisée (c'est-à-dire ajouter une entité ad hoc à l'association), elle doit être le fruit d'un processus décisionnel, stratégique, managérial, entrepreneurial, et participatif. Il ne s'agit donc pas de simplement impliquer les salariés, mais aussi les bénévoles qui eux savent les réalités du terrain. Ils sont généralement plus aptes à appréhender les besoins. "La pensée précède l'action alors que la vision collective, qui va donner un contenu à l'action, se crée de façon continue" (Hassen Parak.M, 2014). Nous arrivons donc via ce postulat à la dernière hypothèse afin de tenter de répondre à notre problématique :

*La mise en place d'une gouvernance participative est primordiale pour se doter d'une vision stratégique cohérente avec les valeurs et les réalités du terrain, accompagner l'hybridation des ressources et permettre de laisser une plus large place à l'innovation sociale.*

L'ensemble de ces six hypothèses n'est qu'exhaustif mais nous permet de recentrer le sujet et délimiter un cadre pour la prochaine étape que sont les méthodes de recueil de données utilisées.

Les hypothèses ont donc été là pour nous permettre de construire un fil conducteur pour la suite mais également pour la résolution de notre problématique. Elles ont été faites après plusieurs points communs ou dissonances revenant régulièrement dans notre revue littéraire. Certains points d'attention nous ont quelque peu bousculé, nous ont interrogé et nous ont permis de les lier à d'autres éléments de la théorie. Nous noterons le manque de théories consacrées aux sujets de l'entrepreneuriat social en milieu non lucratif ainsi qu'un évident manque de distinction théorique entre équipe entrepreneuriale et entrepreneuriat collectif. L'entrepreneuriat social par exemple faisant l'objet de recherches "que" depuis une trentaine d'année.

## Partie II : Méthodologie

Cette partie décrira notre démarche épistémologique et méthodologique avant de présenter les cas étudiés.

Le chapitre 3 mettra en exergue notre positionnement épistémologique, notre stratégie d'accès au terrain ainsi que les méthodes utilisées pour le traitement et l'analyse des entretiens et des données.

Le dernier chapitre sera quant à lui mobilisé pour la restitution de nos résultats et à la discussion de ceux-ci.

### Chapitre 3 : Prémisses épistémologiques et choix des méthodes

Ce chapitre 3 spécifiera notre positionnement pour répondre à notre problématique. Il est important pour nous de préciser notre apport au réel par rapport à nos hypothèses ontologiques formulées au préalable, la façon dont la connaissance théorique et littéraire est produite et rapportée au travers de notre positionnement épistémologique et puis notre démarche méthodologique. Pour cela, la première partie sera consacrée à la description du terrain et la seconde, établira la manière dont les hypothèses émises seront analysées, découvertes et décryptées.

**Titre I** : Les prémisses épistémologiques et les méthodologies retenues dans le cadre de notre analyse

Avant de commencer la description de la stratégie et les outils méthodologiques pour notre travail, il est nécessaire de poser l'un des prémisses épistémologiques fondamentales de la recherche en science de gestion car l'explicitation est centrale pour valider la recherche produite (Charreire & Huault, 2001). "Toute recherche se doit de spécifier quelle est la position du chercheur" (Giodano, 2003).

#### a. Prémisses épistémologiques

Le positionnement épistémologique traduit donc le projet de découverte du chercheur. A travers ce travail nous souhaitons accéder à une réalité subjective, c'est-à-dire construite par les individus et qui fait sens dans leur vie quotidienne. De plus, ce mémoire est inspiré d'un paradigme constructiviste selon Flick (2014), à savoir la connaissance et la perception du monde reposant sur des constructions, un ensemble d'abstractions, de généralisations et

d'idéalisations propres à chaque individu. Vous l'avez compris, le but de notre recherche n'est ni d'accéder à la compréhension absolue du phénomène étudié, à savoir la place de l'entrepreneuriat au sein du processus d'hybridation, ni d'accéder à la vérité. Il est plutôt de saisir la construction que chaque individu se fait de la réalité. Même l'étude quantitative menée est une représentation propre de chaque répondant. Elle est donc plus une vérité générale qu'une vérité vraie et vérifiée. "La réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère" (Martinet, 1990). Nous comprenons donc que l'épistémologie en sciences de gestion permet de préciser la nature et les enjeux de toute connaissance scientifique ; c'est une démarche où la science de façon critique est étudiée tout comme ses méthodes. L'épistémologie corrélée aux sciences de gestion suscite donc encore de nombreux débats (David, 1999).

Certains auteurs et/ou chercheurs considèrent qu'elle "emprunte" aux autres sciences ; en conséquence, elle ne demeurerait qu'un art pratique. D'autres pensent qu'elle ne saisit pas le caractère multiforme de l'entreprise. La recherche en sciences de gestion démontre que l'organisation et les individus doivent être appréhendés comme "deux processus inséparables et interdépendants" (Morin, 2005). C'est pour cela que notre recherche ne se concentre non pas que sur un phénomène, mais prend en compte un ensemble de parties prenantes et processus pouvant rentrer dans le cadre théorique retenu et le cadre d'analyse constaté. Cette approche touche la notion de transdisciplinarité qui est sous-jacente dans la pensée complexe car elle utilise des procédures intellectuelles privilégiant une pensée dite "plurielle" (Wunenburger, 1990). Ici, gestion, entrepreneuriat et management ont été mis en relation. Malgré tout, l'entrepreneuriat restant la portée majeure de ce mémoire. Tout de même, nous devons appréhender le phénomène d'hybridation dans sa portée globale pour tenter de prendre en compte le maximum de contingences, de faits, de réalités et de conjonctures pour tenter de répondre au mieux à notre problématique qui est la suivante :

<p>Hybridation des modèles socio-économiques des associations loi 1901 : L'entrepreneuriat social est-il devenu un instrument indispensable au rayonnement des associations loi 1901 face à la complexification des besoins sociétaux ?</p>
---

Une recherche dans le domaine des sciences de gestion est propice au fait que les connaissances produites doivent poser des questions et des réponses "pertinentes" du problème vis-à-vis du problème recherché et du point de vue de la communauté scientifique et les acteurs concernés. A cet effet, cette recherche qualitative permet au chercheur d'être le plus proche du terrain possible dans le cadre d'un processus empirico-inductive et donc par ce biais, dans une démarche de recherche exploratoire-explicative. On se situe dans une démarche de "découverte", d'après le même auteur (Mucchielli, 1998).

Comme nous l'avons explicité dans notre problématique, cette recherche vise à valider ou non les hypothèses sous-jacentes à celle-ci. C'est au travers de notre cadre théorique et de points communs relevés dans la revue littéraire que nous avons émis les hypothèses. Elles sont donc induites directement des travaux de recherches retenus pour notre cadre d'analyse, et ce, dans l'objectif d'étudier les processus dynamiques constitués d'interprétations individuelles ainsi que ceux de la représentation collective.

Ce faisant, l'étude qualitative nous permettra de voir comment s'orientent les perceptions des individus et des performances et de plus, le rôle du collectif. L'analyse quantitative permet quant à elle, de mesurer et n'est qu'une "stricte application de méthodes mathématiques" (Wacheux, 1996).

Pour atteindre notre objectif d'apporter les réponses les plus adéquates à nos hypothèses, nous avons retenu les deux types de démarches, à savoir : quantitative et qualitative. Concernant cette dernière, l'enquête nous permettra d'un point de vue épistémologique de cerner notre objectif dans son ensemble, mais aussi d'un point de vue méthodologique, de mettre en exergue le sens donné par le parcours de vie ou encore les expériences professionnelles et personnelles des personnalités. Concernant l'enquête quantitative, nous l'avons choisi pour postuler d'une réalité "finie" et mesurable. La méthodologie constitue un aspect important de l'épistémologie ; son choix apporte donc son lot de répercussions.

### b. La méthode qualitative

Ce mémoire porte sur l'étude de processus dynamiques à la fois individuels et collectifs. Il s'agit donc de comprendre des comportements et/ou des phénomènes. Elles sont d'évidence, susceptibles d'être sujets à de multiples interprétations. Ce travail d'analyse qualitative nous permettra de voir comment peuvent s'orienter les perceptions des individus, des "performances" et de l'impact positif, mais aussi, d'appréhender le rôle du collectif. L'analyse qualitative favorise donc la compréhension d'un phénomène et permet d'en déduire des hypothèses (induction). En effet, dans l'approche qualitative, le chercheur part d'une situation concrète comportant un phénomène particulier qu'il ambitionne de comprendre et non de démontrer, de prouver ou de contrôler. Il veut donner sens à ce phénomène à travers et/ou au-delà de l'observation, de la description, de l'interprétation et de l'appréciation du contexte tel qu'il se présente. Comme nous le précisons précédemment, dans cette démarche d'enquête qualitative, nous retenons la logique empirico-inductif (ou exploratoire-explicatif).

Dans une telle démarche, il nous faut partir du terrain dans l'optique de mettre en exergue une loi générale. Elle sert à nommer ou caractériser un phénomène, une situation ou un événement de sorte qu'il apparaisse comme familier. Le chercheur collecte alors les données en s'appuyant sur des entretiens, questionnaires ou des observations. Les informations ainsi collectées sur les caractéristiques d'une population particulière, sur l'expérience d'une personne, sur un groupe ou toute autre entité sociale sont présentées sous forme de mots, de nombres, de graphiques, d'énoncés descriptifs de relations entre les variables. La recherche exploratoire-explicative est majoritairement utilisée, mais étant plus subjective que la démarche hypothético-déductive. Dans cette voie, nous retenons la définition de Mucchielli (1998) qui indique que dans le processus empirico-inductif "on ne part pas à priori d'une théorie, on part d'une problématique, c'est-à-dire d'une question que l'on pose à un ensemble de phénomènes".

Notre démarche relève d'une certaine interprétation car comme le précisent Miles, Huberman et Hlady-Rispal (2002), il y a "une interprétation inévitable de significations, réalisée tant par les acteurs sociaux que par le chercheur". Cette interprétation provient d'une "compréhension d'actions de groupes et d'interactions". Ce faisant, nous adoptons une position constructiviste car ce paradigme "s'intéresse à la compréhension du monde tel qu'il est mais aussi à

comprendre la nature fondamentale du monde social concernant l'expérience subjective" (Burrell & Morgan, 1979).

L'entretien semi-directif a été préféré aux autres techniques pour mener nos entretiens. En effet, nous pensons que c'est en donnant la parole à nos intervenants que nous pourrions mettre à jour les motifs déclencheurs de l'engagement chez chacun d'entre eux dans l'ESS. Les outils tels que les écrits et comptes rendus conservés rendant compte de la vie des structures (lucratives ou non), les entretiens ou encore l'analyse de cas (souvent utilisée en management stratégique) permettent de découvrir les perspectives des individus, dans un but précis, celui d'accéder aux significations, aux discours et aux pratiques gravitant autour d'enjeux spécifiques (Flick, 2014).

*Les méthodes qualitatives fonctionnent soit pour construire des contextes scientifiques d'analyse, soit pour décrire les processus au travail sur les phénomènes sociaux à l'intérieur de ces contextes, soit encore pour rendre compte des significations finales qu'il faut donner à ces phénomènes, compte tenu du contexte scientifique de référence (Muschielli, 2009).*

Cette approche nous semble tout à fait pertinente afin de répondre aux différentes exigences du réalisme critique. Il correspond également à ce que nous précisons plus haut à savoir qu'ici, le chercheur ambitionne d'appréhender un phénomène précis. Grawitz (2001) donne la définition suivante de l'entretien : "c'est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé".

Nous avons procédé à des entretiens semi-directifs ; qui sont les outils généralement privilégiés en analyse qualitative. Du fait de la crise sanitaire du Coronavirus qui secoue le monde, ces entretiens ont été menés par visio ou par téléphone. L'enquêteur détermine au préalable les thématiques à explorer et pertinentes pour valider ou non les hypothèses. Durant l'entretien semi-directif, l'interrogé répond à des questions précises mais en s'exprimant de façon libre ; le guide d'entretien reste beaucoup moins détaillé que le directif. Si l'individu n'aborde par tous les thèmes alors on ne les abordera pas non plus, sauf s'il s'agit du thème principal. Ce guide repose sur une logique d'entonnoir (du général au particulier) permettant ainsi de ne pas perdre de vue l'objectif fixé. Cet entretien semi-directif est finalement une conversation contenant certaines reformulations afin de recadrer l'interrogé(e). Il doit cependant rester souple et ne pas se confondre avec un questionnaire ouvert. Il a été adapté et travaillé en fonction du profil de chaque répondant car n'intervenant pas pour les mêmes hypothèses. Par exemple, certains pouvant intervenir à propos de la place de l'entrepreneuriat en association, d'autre sur l'innovation sociale ou encore, sur des questions d'éthiques et de gouvernance que pose l'hybridation des ressources. La difficulté pour le chercheur réside dans le fait de ne pas influencer la personne (effet de halo). Ce type d'outil nous a permis de garder en quelque sorte un certain contrôle concernant le cadre de l'entretien et de rester attentifs aux contenus amenés par l'interviewé, son langage et ses logiques ; nous souhaitons retenir une certaine impartialité de sa part. En revanche, certains ont donné leur point de vue, ce qui est venu compléter d'autres propos et appréhender au mieux certaines problématiques. L'expérience de certains répondants

dans le secteur associatif de l'ESS légitimait en quelque sorte leur point de subjectivité qui vient d'être évoqué. Cette prise de partie n'a pas été comptabilisée dans le recueil de nos données.

Nous avons interrogé 20 personnes de divers horizons. Un parti pris a été de mise car nous pensons que les différents bagages personnel et professionnel de chacun allaient être complémentaires. Ils se sont même rejoints parfois ; et non sans surprise certains se connaissaient. Ainsi, des membres d'association, des salariés de structures chargées de représenter le secteur associatif (ces derniers engagés depuis de nombreuses années dans l'ESS), deux journalistes, l'un spécialiste du secteur associatif et de l'ESS, la seconde podcasteuse connue dans les mêmes domaines.

Nous commençons tous nos entretiens semi-directifs par une même question de départ suffisamment ouverte et après une brève présentation de nos profils et de la raison qui nous a poussé à les contacter. Ceci afin de mettre en confiance la personne, expliciter notre démarche afin qu'elle (ne) puisse ressentir aucune censure dans sa manière d'exprimer et expliciter les faits. La question est la suivante : "Pouvez-vous nous raconter votre parcours et le poste que vous occupez actuellement ?".

Nos entretiens ont tous été enregistrés avec l'accord des répondants. D'ailleurs, plusieurs auteurs s'accordent à montrer l'importance d'enregistrer les conversations. Ceci est parfaitement reflété dans la vision de Grawitz (2001) qui dit que l'enregistrement est un moyen de conserver la documentation, de la reproduire et de ce fait, de corriger les lacunes de la mémoire. L'enregistrement permet donc un niveau de précision tel qu'il aurait été impossible d'en avoir un semblable avec la prise de note. Certaines personnes nous ont demandé de couper l'enregistrement à des moments où elles mettaient en avant leur point de vue, d'autres nous ont précisé oralement qu'elles ne préféreraient pas qu'on inscrive ceci dans notre mémoire de recherche.

Cependant, les études qualitatives dans leur ensemble souffrent face aux méthodes quantitatives d'une subjectivité trop grande due à l'interprétation du chercheur. Pour Wacheux (1996), les entretiens constituent "un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations, et aux interprétations sur les situations connues par les acteurs". Les expériences vécues par les répondants constituent cependant des interprétations forcément quelque peu subjectives même si chacune a porté une attention toute particulière sur leur prise de recul. Pour aller plus loin, nous avons constitué une grille d'entretien articulée en sept volets et sur 19 personnes. La vingtième étant un échange par mail.

### c. La méthode quantitative

Les études quantitatives servent à prédire des phénomènes au travers de techniques comme les sondages par exemple ; elles nécessitent de recueillir l'information, de la tester puis de l'interpréter. Cette information recueillie est tout à fait comparable d'un individu à l'autre pour ensuite une analyse des données de façon quantitative (analyse bien souvent statistique et fréquentielle). Malgré que l'une des principales différences entre qualitatif et quantitatif réside en des études de grande quantité pour ce dernier (contrairement à l'autre), nous n'avons pas eu le nombre voulu de réponses. Les éléments demeurent en revanche viables et exploitables.



Notre démarche était de rajouter une dimension où l'on souhaitait décrire et vérifier des phénomènes ; notamment ceux de la place de l'entrepreneuriat, du collectif et de l'innovation sociale dans le processus d'hybridation des ressources mais aussi savoir si cette diversification des ressources apparaissait ou non comme contingentes pour survivre à la baisse des subventions. Les techniques quantitatives permettent en effet l'obtention de résultats reproductifs et généralisables (Evrard, Pras & Roux, 2003).

Mucchielli (1996) précise que dans le cadre d'une méthode quantitative, "l'analyse préalable, la formulation du contexte et des considérants de la recherche permettent la formulation d'une hypothèse précise dans un cadre théorique explicite. Le recueil de données est alors largement orienté par l'ensemble des considérants, la théorie de référence et l'hypothèse".

Pour compléter ces deux visions (Evrard, Pras et Roux ; et Mucchielli), choisissons de citer Giodano et Jolibert (2016) : "la recherche quantitative permet de mieux tester des théories ou des hypothèses. La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu".

Pour mener donc à bien une étude quantitative, le chercheur peut avoir recours à plusieurs outils : le questionnaire et le sondage. Ce dernier est là pour poser une seule question alors que le questionnaire sert pour poser plusieurs questions. Nous avons décidé de choisir ce dernier instrument de mesure car nous voulions faire ressortir des réponses à plusieurs hypothèses. Le questionnaire est une technique de collecte de données quantifiables et qui se présentent sous forme d'un questionnaire avec un ordre précis des questions. Il est normalement et généralement utilisé en sciences sociales, mais il s'avérait utile d'amener ce type d'études dans le cadre de notre mémoire qui traite également des comportements. L'un des grands avantages du questionnaire est de pouvoir étudier plusieurs aspects d'un même problème

Le questionnaire contrairement à un entretien, permet de recueillir des données exclusivement collectives. Les réponses des personnes servent à valider ou infirmer des hypothèses émises avant le début de l'étude.

Nous avons utilisé les deux formes possibles de question : toutes fermées à l'exclusion d'une seule. De plus, les questions oui/non et en QCM étaient présentes.

Notre échantillon représentatif visait une population à la fois large mais paradoxalement ciblée, à savoir : toutes parties prenantes dans une association présente dans le secteur de l'ESS, chercheur dans le domaine de l'hybridation des associations, et enfin, journalistes spécialistes du secteur associatif, professionnels de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat social. Le questionnaire a été diffusé via notre réseau respectif LinkedIn et par mail. Par mail étant des personnes que nous connaissions et que l'on savait légitimes d'y répondre. En tout début de questionnaire est présenté notre démarche. A la fin, une place libre est laissée pour tous les commentaires (quels qu'ils soient : conseils, compléments ou autres apports, critiques, etc...). Le recueil des données se fera sous forme d'un tableau statistique et résumé ainsi que de plusieurs graphiques.

Ce qui rend difficile le travail d'une enquête quantitative c'est de poser des questions tout à fait claires et parfaitement compréhensibles par les personnes interrogées. Les termes techniques

ou encore spécifiques à une appréciation personnelle sont donc à proscrire. L'un des points négatifs du mode quantitatif est son incapacité à étudier en profondeur les causes d'un phénomène donné.

Nous l'avons compris, l'utilisation d'une méthodologie est fortement liée à la nature de la recherche. Nous souhaitons à travers notre méthodologie avoir comme objectif de parvenir à des repères théoriques qui viendront servir de support à des recherches constructivistes. Ce dernier est la construction de représentations individuelles et collectives.

## Titre II : Les méthodologies retenues et leur analyse

Dans la partie précédente était expliquée notre posture méthodologique et épistémologique. Nous avons adopté la méthode qualitative comme outil principal afin de nous permettre d'être proche du terrain dans le cadre du processus empirico-inductif (Mucchielli, 1996). Ensuite a été utilisée une méthode quantitative, beaucoup moins significative, mais qui nous a permis de vérifier certaines hypothèses (Giodano & Jolibert, 2016).

### a. Ouvrages et articles

Afin de nous aider à concevoir nos études, nous avons décidé de retenir quatorze ouvrages et articles académiques clés.

Nous savons qu'on peut regrouper les différents traitements de l'information de gestion dans trois grandes démarches à savoir : la déduction, l'induction et l'abduction. L'abduction amorce la recherche et "plante le décor", la déduction cherche à justifier les conclusions faites de l'abduction, enfin, l'induction vérifie le tout. De manière générale, nous choisissons un traitement selon le type de données. Nous sommes entourés de systèmes d'informations ; ces derniers se caractérisent par un ensemble d'informations en interactions les unes avec les autres. Le traitement va donc être utilisé pour justement venir synthétiser l'information afin qu'elle se rende utilisable, immédiatement et par tout le monde. Le traitement de l'information constitue alors la base originelle de la psychologie cognitive : l'information transformée conduit à certains comportements : elle est donc prédictive de comportement(s) ; puisque l'on traite l'information afin qu'elle soit stockée, utilisée, pour aider à prendre des décisions. Peirce présente son système ternaire tout en l'accordant à la hiérarchie des modalités

- La déduction est là pour prouver que quelque chose doit être ;
- L'induction montre que quelque chose est effectivement ;
- L'abduction suggère que quelque chose pourrait être.

Les surveys de la littérature nous ont permis de cadrer notre spectre de recherche et interviennent en amont de notre revue littéraire. Ils s'avèrent très utiles pour appréhender l'organisation de la littérature sur un thème ; mais telle n'est pas la question. En revanche, deux types de "papiers" nous ont été utiles pour élargir les recherches, croiser les regards, construire les hypothèses et enfin, lier la partie théorique aux choix final du cadre d'analyse. Ces deux types sont :

- *Papiers théoriques ou papiers empiriques exploratoires*. Ils servent à identifier des concepts et un cadre d'analyse transposable vis-à-vis de notre recherche. Les auteurs de ces articles partent d'une question et analysent des données pour pouvoir construire des

propositions théoriques. Wacheux (1996) dit que “le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique pour construire une classification des objets raisonnée par l’expérience”. L’empirique exploratoire ou empirico-inductif permet d’être proche du terrain et dans une démarche exploratoire, c’est pour cela que nous nous appuyerons sur des articles de ce type pour construire notre démarche qualitative. En effet, dans nos entretiens nous chercherons à explorer le terrain afin de mieux comprendre les phénomènes observés (Mucchielli, 1998).

- *Papiers empiriques hypothético-déductifs*. Ils sont des faits prouvés et justifient nos choix du cadre d’analyse et d’hypothèses notamment. Les chercheurs ayant écrits ce type d’articles partent de la théorie puis formulent des hypothèses. Ils les confrontent ensuite à la réalité et donc, aux données pour valider ou infirmer les hypothèses. Ici, si les hypothèses formulées initialement sont vraies, alors la conclusion doit de ce fait nécessairement être vraie. Malgré leurs associations à un certain paradigme dit “positif” (contrairement à l’induction considéré comme constructiviste), ils nous serviront quant à eux pour modéliser notre questionnaire.

Pour résumer, l’induction part de données empiriques pour construire des hypothèses ; la déduction est l’effet inverse. Il s’agit de partir de théories et/ou concepts issus de la littérature pour arriver à la formulation d’hypothèses. Celles-ci seront confrontées à la réalité, c’est-à-dire des données empiriques.

Les articles théoriques n’ont pas été utilisés pour nous aider dans les méthodologies retenues. Afin de dépasser les oppositions entre induction, abduction et déduction, nous avons intégré les différentes approches au sein d’un même schéma conceptuel. Notre démarche n’est pas de servir à des fins de validation mais plutôt comme une fin exploratoire.

Pour ce faire, nous utiliserons la série suivante d’articles exploratoires (induction) pour la construction de notre grille d’entretien :

- *Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity*, Journal of Business Venturing 30, Suddaby. R, D.Bruton. G & X. S. Si, 2015
- *L’efficacité économique au service de l’intérêt général*, Mouvement des entrepreneurs sociaux, 2012
- *La gouvernance associative : entre diversité et normalisation*, Chatelain-Ponriy.S, Eynaud.P & Sponem.S, 2015
- *Définition et mesure de la “valeur ajoutée sociale” dans les associations*, n°301, RECMA – Revue internationale de l’économie sociale, Perrot.P, 2006
- *Hybridation des modèles socio-économiques en pratique*, Le RAMEAU, 2019
- *Les associations traditionnelles face à l’entrepreneuriat social*, n°7, Expansion Entrepreneuriat, Annette.F & Valéau.P, 2010, p.40-47

Du côté déductif, nous utiliserons la série suivante d’articles déductifs pour la construction de notre questionnaire :

- Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context, *Entrepreneurship THEORY and PRACTICE*, Michael H. Morris, Justin W. Webb et Rebecca J. Franklin, 2011
- L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?, n°38, *Innovations*, Richez-Battesti.N, Petrella.F & Vallade.D, 2012
- *Les modèles socio-économiques associatifs – Revue de littérature*, Bucolo.E, Eynaud.P & Gardin.L, 2019
- Ndour.M, *L'évolution du business model de l'entreprise sociale, le cas des entreprises des TIC : une étude comparative de cas France/Sénégal*, Thèse de doctorat, Université Paris Descartes et Université Gaston Berger, 2017
- Hassen Parack. M, *L'entrepreneuriat en association : construction et mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives*, thèse de doctorat, Centre d'Économie et de Management de l'Océan Indien, 2014
- *Les formes organisationnelles hybrides de l'économie sociale ont-elles de plus grandes chances de survivre ? Une application au cas de Montréal*, Les Cahiers du CRISES, Collection Etudes de cas ES1601, Bouchard.M-J et Rousselière.D, École des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal, 2016.
- *L'entrepreneuriat collectif: un outil du développement territorial*, n°5, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, Razafindrazaka.T & Fourcade.C, 2016
- *Origine, diffusion et métamorphose de l'hybridation des ressources*, Gardin.L & Robert.P, 2018

## b. Une première phase d'analyse terrain : les entretiens semi-directifs

“L'orientation générale des analyses qualitatives est la recherche de sens : il s'agit d'identifier des systèmes formels sous-jacents aux conduites humaines et aux faits sociaux” (Wacheux & Roussel, 2005).

### i. Recueil des données

Comme nous l'avons indiqué au préalable, l'analyse qualitative nous permet d'étudier des processus dits “dynamiques constitués d'interprétation individuelles”. La majorité de notre travail de méthodologie porte sur cette analyse qualitative. Les données qualitatives recueillies sont par essence susceptibles de donner lieu à de multiples interprétations. Même si les participants ont tout fait pour garder le maximum de recul et le plus d'impartialité dans leur discours, la manière dont se construit les sens peut quand même amener à des processus et produits possiblement ambigus et subjectifs. Catellin (2004) résume très bien ce fait : “on ne peut pas affirmer avec certitude qu'une explication constitue la cause réelle d'une observation”.

Ces sens interviennent dans la plupart du temps après une action ; c'est-à-dire relate d'un résultat d'une interprétation à posteriori. Le sens est finalement une construction mentale effectuée à partir d'une expérience principale vécue et dépend aussi d'autres expériences passées. Chaque nouvelle expérience est en phase avec les anciennes ; ainsi est le processus de construction. Notre tâche est de trouver le sens que l'acteur associatif ou représentatif a pu se construire par rapport à son environnement et les facteurs qui viennent l'influencer.

Comme le dit Bourdieu (1993), “la relation d’enquête [...] reste, quoi qu’on fasse, une relation sociale qui exerce des effets [...] sur les résultats obtenus”.

Nous commençons par présenter le guide d’entretien.

## ii. Guide d’entretien

Nos entretiens semi-directifs ont été administrés sur deux bases : une grille d’entretien et notre revue littéraire. La grille d’entretien est venue s’enrichir au fur et à mesure de notre avancement dans les recherches. Nous avons donc d’abord cerné les thèmes principaux puis nous les avons regroupés pour obtenir diverses questions ouvertes. Nous avons volontairement fait varier cette grille suivant les intervenants, leur parcours et leurs expériences ; elle n’est donc pas restée figée. Les premières personnes interrogées ont quelque peu fait l’objet d’un pré-test en nous donnant avis et conseils sur la structuration de cette grille. En revanche, nous avons fait notre maximum pour éviter l’effet de halo (= tendance du répondant à aller dans le sens voulu par le chercheur) avec des questions ouvertes plutôt larges, mais avec leur bagage d’expériences, chacun a tenté de dépasser cet effet. Ceci c’est beaucoup ressenti et est donc très positif.

Les entretiens commencent par une présentation du répondant, de la structure où il/elle est et éventuellement, d’autres organismes non lucratifs dans lesquels il/elle est engagé(e) (“Pouvez-vous vous présenter ?” ; “Pouvez-vous présenter l’association (ou le mouvement représentatif ? ” tel que “Le Mouvement Associatif”). Ceci étant dans le but d’avoir un ancrage pratique permettant une prise de parole simple et libre (sans censure). “Ce que les autres vous reprochent, cultivez-le, c’est vous” (Jean Cocteau). Au travers de sa présentation, chacun a tout naturellement raconté son parcours de vie. Cette censure peut aller à double sens, car comme l’évoque Mayer (1995), il existe un risque pour le chercheur, celui de ne pas aller suffisamment en profondeur sur les points évoqués par le répondant parce qu’il croit être censé connaître certaines informations. La relation de confiance est donc primordiale pour le déroulement des entretiens mais pourtant “plus l’entretien se rapproche d’une conversation, plus il devient difficile de faire la part de ce qui vient spontanément de l’enquêté et de ce qui est rajouté ou suggéré par l’enquêteur” (Mayer, 1995). La position du chercheur doit donc constamment évoluer.

Les notions d’entrepreneuriat ne sont pas évoquées tout de suite afin de ne pas perturber notre interlocuteur. Nous avons souhaité rentrer dans le sujet petit à petit et avec la méthode dite de l’entonnoir. Une grande partie des entretiens a été consacrée à la place de la diversification des ressources dans le milieu de l’associatif. Certains points communs entre plusieurs répondants ont émergé comme les questions de gouvernance ou encore la place de l’opposition de modèle économique et modèle socio-économique. Ces répétitions dans le discours laisseraient peut-être envisager une certaine “saturation théorique” (Flick, 2014). Sans le dire tout de suite, ou étant tout à fait sous-entendu, la place de l’entrepreneur social a été soulevée avec son lot de de “préjugés” sur sa vision “de profits” ; tout comme les débats sur les innovations sociales.

### iii. Les personnes à l'étude et le recrutement

Nous avons interviewé **20 personnes** : 12 femmes et 8 hommes. Nous avons choisi d'interviewer deux journalistes spécialisés dans le domaine de l'associatif, et plus particulièrement dans l'ESS.

Pour recruter chacun des participants de notre enquête, nous avons contacté des personnes via le réseau social LinkedIn, par email mais nous avons également bénéficié du réseau professionnel de nos cercles d'amis. Certaines de nos demandes se sont vues être refusées, mais les participants ayant répondu positivement à notre démarche étaient des plus légitimes dans le cadre de notre problématique. Nous regrettons cependant le manque d'intervenants de structures associatives ayant hybridé leur modèle socio-économique ; ces personnes étant très difficilement joignables malgré nos tentatives vaines. Nous avons pu également utiliser la méthode "boule de neige" c'est-à-dire que certains répondants nous ont mis en contact avec d'autres personnes que l'on visait ou bien qu'ils estimaient indispensable et/ou légitime d'intervenir sur notre sujet.

Dans ce travail, les données ont été recueillies suivant des critères fondamentaux. Toutes les personnes doivent être engagée dans l'ESS ou dans la recherche concernant l'évolution du secteur association et de l'ESS ou professionnels au plus près des personnes engagées ou encore des personnes travaillantes ou ayant travaillé dans le cadre de l'accompagnement d'entrepreneurs sociaux porteurs d'innovation sociale. L'ensemble de ces personnes ont été interrogés à la manière dont Flick (2014) l'explique, à savoir que les entretiens permettent d'accéder aux significations, aux discours ou encore aux pratiques gravitant autour d'enjeux spécifiques.

14 structures différentes ont été étudiées et représentées. Elles ont toutes été choisies par leur légitimité.

### iv. Les entretiens

Nos entretiens semi-directifs ont été menés du 16 juillet 2020 au 20 août 2020 et ont été réalisés par visio ou via téléphone. L'objectif de ces entretiens a été de pouvoir accéder aux significations que donnent les répondants et d'appréhender les processus dynamiques individuels et collectifs de construction et de transformation (Wacheux & Roussel, 2005). L'entretien donne la possibilité de "prendre en compte davantage la singularité du sujet, de mieux avoir accès à ses croyances et à ses systèmes de valeurs" (Cesari Lusso, 2000). Ceci dans l'objectif de nous permettre d'accéder aux représentations des acteurs et aux manières par lesquelles ils donnent sens à leurs pratiques, à des événements ou à leur vie (Dahinden & Neubauer, 2013).

Comme nous l'évoquons dans la première partie de ce chapitre, nous avons choisis l'entretien semi-directifs par ses caractéristiques d'ouverture (Flick, 2014). Il permet au répondant de lui laisser une marge de manœuvre sur la narration et vient instaurer entre chercheur et participant une relation dynamique caractérisée par la flexibilité. Nous avons ainsi choisi la technique "centré sur un problème" décrite par Witzel (2000). Elle est pertinente pour nos travaux dans

le sens où la première phase de l'entretien semi-directifs est large et avec une phrase narrative du type "racontez-moi". La seconde phase consiste à poser des questions plus précises, tout en étant en rapport avec ce qui a été raconté au préalable lors de la première phase. Le but étant d'aborder certains aspects qui n'avaient pas été détaillés. La méthode de la question dite "en dehors" de Dahinden et Neubaucher (2013) permet d'aborder des points non évoqués jusque-là. Notre démarche depuis le début étant de garder l'esprit du semi-direct où le concept veut généralement que si le répondant n'aborde pas un sujet, alors on ne l'aborde pas non plus.

A terme de l'entretien, nous remercions chacun d'avoir répondu positivement à notre démarche et de nous avoir livré leur parcours et leurs connaissances apportées sur les sujets abordés. La plupart nous ont témoigné leur reconnaissance de les avoir contactés et de participer à notre travail de recherche. En revanche tous ont souhaité recevoir ce mémoire de recherche une fois terminé ; ce qui est sincèrement très gratifiant.

### c. Une deuxième phase complémentaire à l'analyse qualitative : le questionnaire

Notre enquête quantitative a été menée afin de compléter notre enquête qualitative ; c'est-à-dire comprendre plus amplement le "pourquoi ?" et le "comment". Cette démarche n'étant pas la principale méthodologie, nous avons décidé de très peu la développer dans ce paragraphe ; au risque de créer un déséquilibre.

#### i. Le questionnaire

Notre questionnaire a été élaboré via l'interface "Google Forms" du fait de sa simplicité d'utilisation, de diffusion et dans la lecture des réponses. Il résume très bien les données chiffrées sous forme de tableaux et graphiques. Les tendances se dessinent donc plus facilement ce qui rend leur lecture simple.

Comme tout questionnaire doit l'être, notre étude quantitative a fait l'objet d'une introduction détaillée avant les questions : notre nom, notre formation, le but de l'étude, qui est le destinataire, et la garantie de l'anonymat.

Le questionnaire est formé de cinquante questions divisées en onze sections. Principalement des questions fermées à réponse unique afin d'obtenir des réponses d'approbation ou d'évaluation. Ces questions peuvent entraîner un biais ou un "faux" problème car avec l'exemple de réponse "oui ou non", nous obligeons le répondant à prendre parti. Ceci peut être mal perçu de son point de vue ou ne pas refléter la réalité plus simplement. Une seule question ouverte a été émise : "connaissez-vous des associations ayant un modèle hybride" ; ceci dans l'optique d'obtenir des noms pour pouvoir les contacter pour notre partie qualitative. En effet, l'étude qualitative a été faite avant et pendant la diffusion du questionnaire, mais avoir des noms d'associations ayant hybridé leur modèle socio-économique auxquelles nous n'aurions pas pensé se relève être tout à fait intéressant et complémentaire. Des questions à choix multiples ou questions performées ont été de mises (possibilité entre plusieurs choix). Le questionnaire a été adapté suite à différents retours.

Ghiglione (1987) distingue trois objectifs de l'étude quantitative : l'estimation, la description et la vérification d'une hypothèse (=démarche inductive). Nous retiendrons donc cette dernière, c'est-à-dire de confirmer ou infirmer une ou des hypothèses ainsi que l'estimation nous permettant de mettre à plat les données sans forcément chercher à les comprendre. L'estimation est là pour faire un bilan, dresser un état général (grâce aux valeurs absolues). Elle peut également chercher à quantifier une population (grâce aux valeurs relatives).

L'enquête administrée auprès de l'échantillon est formée sous la forme de questions fermées ou semi-ouvertes, et une seule ouverte (Annexe 38). L'approche méthodologique dominante est donc explicative et permet de collecter des informations primaires relatant d'une ou de plusieurs hypothèses et de faits constatés. Le but doit être de valider ces hypothèses en établissant des grilles d'analyses et des graphiques. Chacun permettant d'établir des tendances. Pour le questionnaire, Combessie (2007) relate très bien ce fait : "le questionnaire a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées". Nous retenons ainsi cette vision. L'analyse des résultats va nous permettre de valider ou infirmer les hypothèses émises dans la dernière partie du chapitre 1.

Malgré sa possibilité de faire des comparaisons, son efficacité, son procédé facile/rapide par rapport à un entretien, le questionnaire comporte bien généralement un taux de réponse tout à fait faible rendant les réponses difficilement vérifiables. Nous en avons fait l'expérience ; mais certains faits sont communs à des points soulevés en entretien semi-directif. De plus, de nombreux biais peuvent exister également dans les réponses des répondants ; comme dans la méthode qualitative.

Finalement, ce questionnaire était pour nous un outil complémentaire et nous a servis à mesurer certaines propositions issues de la première phase d'enquête, de nature qualitative.

## ii. Recueil des données

Nous souhaitons porter une quantification des hypothèses émises par le biais de notre cadre théorique et de ces comportements relevés lors de nos différents entretiens semi-directifs. La principale contrainte est la représentativité ; c'est-à-dire la capacité de l'échantillon à se comporter comme la population qu'il représente. Pour notre cas, il a été difficile d'atteindre un trop grand nombre de personnes, nous parlerons donc plus de pertinence de la sélection plutôt que de représentativité. Nous retiendrons de cette façon l'approche d'Evrard, Pras et Roux (2003) montrant que les techniques quantitatives permettent le recueil de résultats reproductifs et généralisables.

La représentativité ne doit pas être proportionnelle à la population mère. En effet, la taille de l'échantillon doit prendre en compte la complexité de la problématique à l'égard de la population qui nous intéresse. Notre problématique relève d'une certaine dimension entrepreneuriale et associative ce qui réduit la voilure du spectre de personnes potentiellement disposées à y répondre.



“Différentes techniques descriptives peuvent alors être mobilisées : tri à plat, tri filtré, tri par strate, ou encore évaluations croisées” (Giannelloni & Vernet, 2006). Le tri à plat consiste au dénombrement des réponses obtenues et à l’examen de la distribution des modalités de réponse pour une variable. Ainsi les réponses sortent sous forme de pourcentage et/ou d’effectif (par exemple : 48 “oui” et 7 “non”). Le tri filtré et traitement par strate sont là pour ne dépouiller qu’une partie de l’échantillon répondant à certaines conditions. La strate forme le sous-ensemble obtenu. Les tris à plat sont alors effectués au sein de la strate. Enfin, les tris et traitement croisés permettent de traiter simultanément les réponses à deux questions (ou plus). Ceci est utile pour mettre en avant de quelle manière les réponses apportées à l’une coïncident avec les réponses apportées par l’autre.

Ce questionnaire a été diffusé par le biais du réseau social LinkedIn, de groupes d’échanges spécialisés dans l’environnement de recherche, par mail ciblant précisément certaines personnes que nous savions légitimes sur la problématique.

## Chapitre 4 : L’analyse des résultats

Ce dernier chapitre présentera nos résultats induits de nos différents entretiens et de notre étude quantitative. Le but de notre recherche est d’étudier la place de l’entrepreneuriat dans le processus d’hybridation des modèles socio-économiques, les origines de ce processus, ses impulsions et ses conséquences dans l’environnement interne et externe de la structure à but non lucratif. Il s’agit donc de présenter une approche moderne de la place de l’entrepreneuriat au sein de l’association et “dépoussiérer” la vision de l’entrepreneuriat social fortement corrélée, dans ce secteur et dans l’ESS ainsi que dans les esprits, à une vision du profit plutôt que de la valeur sociale. Ceci peut par exemple passer par la “vision partagée” (Filion, 1997). Nous présenterons dans un premier titre la description issue de nos entretiens semi-directifs (méthode qualitative) et de notre questionnaire (méthode quantitative) avant de pouvoir conclure et ouvrir sur une discussion.

Pour garder l’anonymat des répondants, nous les avons classés de A à Q. De plus, par simplicité, nous dirons “un répondant” que ce soit une femme ou un homme.

### Titre I : Description des résultats

En préambule de l’analyse de nos entretiens, nous aimerions simplement faire apparaître les mots, quelque peu osés de Lewis, qui en 1961 évoquait l’entretien semi-directif comme étant une visée large et exhaustive ; ainsi :

*Au cours de nos entrevues, j’ai posé des centaines de questions à Manuel, à Roberto, Consuelo, Marta et Jesus Sanchez. [...] J’ai tenté de parcourir systématiquement une vaste série de sujets : leurs souvenirs les plus lointains, leurs rêves, leurs espoirs, leurs craintes, leurs joies, leurs souffrances ; leur travail ; leurs relations avec leurs amis, leur famille, leurs patrons ; leur vie sexuelle ; leur conception de la justice, de la*

*religion et de la politique ; leurs connaissances en géographie et en histoire ; bref, leur vision du monde*<sup>46</sup>.

#### a. Présentation des résultats des entretiens semi-directifs

Nous suivrons une démarche interprétative des comportements afin de porter une certaine réflexion et une “confrontation” entre notre cadre théorique et les résultats issus de l’ensemble des entretiens.

##### i. L’hybridation doit être faite au cas par cas

Largement constatée, l’hybridation des ressources fait l’unanimité, mais l’hybridation des ressources par un changement de modèle socio-économique pose encore bien des débats. “Il faut parler de modèle socio-économique car elle démontre une certaine réalité tout à la fois de la qualité de la richesse humaine que celle des autres ressources [...] Il permet également une logique d’alliance, c’est-à-dire une vision pérenne auprès des acteurs publics et les différents financeurs” (F). “Le modèle socio-économique ce sont les ressources et plus particulièrement le rôle des parties prenantes, c’est-à-dire tout l’aspect social qu’il y a en interne [...] alors que le modèle économique est la manière dont est structuré les financements (recettes, dépenses)” (N). Cette notion sociale est sûrement “la” valeur supplémentaire que peut apporter l’ESS car la création de valeur n’est pas forcément monétaire. Nous retrouvons ici un lien avec notre cadre théorique, notamment les travaux du RAMEAU, Evers (1998) ou encore Laville Sainsaulieu (2013) et concluons que parler de modèle socio-économique est plus approprié dans l’associatif que de modèle économique (Maucuer, 2013). Ne faut-il cependant pas appeler un chat un chien : “toute structure qui a une activité économique a un modèle économique. Ce qui réellement change si on joue sur les mots, c’est que le modèle socio-économique s’appuie sur des modes de financements publics ” (Q)

##### 1. L’hybridation ne s’accompagne pas obligatoirement d’une logique marchande

Hybrider apparaît comme une réponse aux associations qui souhaitent être plus indépendantes et se détacher des financements publics. Elle comprend trois grandes réalités, à savoir “le contexte, la diversité des modèles et la distinction des associations d’IG et celles d’US” (F). Il y a un bien un effet ciseau qui est créé (Le RAMEAU) : “ Il y a une explosion des besoins et les pouvoirs publics n’ont pas la capacité de financer” (F). L’hybridation demande bien souvent un certain coût de prospection et de mise en place. C’est aux associations d’être créatives pour maintenir leur(s) action(s) déjà en place(s), tout en assurant leur développement et l’innovation. L’impact opérationnel de chaque nouvelle action pour “hybrider demande des compétences nécessaires et des risques” (L). Diversifier ses ressources augmente à la fois la charge administrative et le déploiement d’énergie à “gérer la survie de l’activité au détriment de l’action en direction des publics” (L). Au travers de l’hybridation, contraintes humaines, administratives et financières deviennent grandissantes et, nécessitent des services que seules les structures associatives importantes avec un modèle déjà en place (type Croix-Rouge, Emmaüs ou encore Avise) et/ou non dépendantes des subventions possèdent. Pour terminer, l’hybridation amplifie l’effet de “multi-dépendance”, fragilisant la structure en cas de désengagement de l’un des financements croisés pour une même action. Ceci rendant

---

<sup>46</sup> *La méthodologie en sociologie*, Combessie.J-C, 2007, p.28

l'association d'avantage vulnérable. Nous avons tout de même soulevé le fait que continuer la reconnaissance de la subvention et le "combat" pour son maintien demeure primordiale. En effet, remplacer cette subvention par d'autres modes de financements n'est pas viable. Les financements privés doivent donc servir à la compléter et devient gage de pérennité. Mais alors quels sont les avantages d'une hybridation ; qui est pourtant un modèle ancien ?

"L'association se trouve entre le marché et l'État, elle se voit donc obligée d'adapter et rediriger ses projets, et cela passe notamment par l'hybridation" (I). Notons qu'il nous est fait part que les collectivités locales pensent que l'hybridation reste le meilleur modèle par rapport aux commandes publiques ; et que ces commandes publiques sont préférables aux subventions. La tendance a été inversée depuis quelque années. En effet, nous sommes maintenant à plus de 50% de commandes publiques (contre 1/3 avant) par rapport aux subventions (contre 2/3 avant). Face à ce constat, l'hybridation n'apparaît pas comme une contingence. En outre, "la baisse des subventions est présentée comme étant un souci économique mais en réalité, il y a un enjeu politique derrière, notamment en faisant le choix de rembourser la dette. [...] On tire vers un modèle anglo-saxon, et plus précisément celui de Adam Smith" (C) et son avantage absolu. Les appels à projet sont aussi sources de débat. Ils mettraient en concurrence les associations car faisant apparaître la logique de prestation de service et "banaliserait toutes les associations qui répondent au même appel à projets". "C'est une forme de rationalisation de l'argent public et qui a renforcé un esprit gestionnaire et de ratio" (M). Oui mais... "la concurrence ça ne fait pas de mal, c'est même sûrement utile pour innover et se remettre en cause. [...] De plus, il y a tellement de besoins sociétaux et de choses à faire qu'il y a de la place pour tout le monde (les associations). Il est vrai cependant qu'il n'y a pas la même lecture du monde et c'est là que se crée finalement la concurrence" (L). La réalité de la concurrence sur le secteur associatif ressort comme quelque peu parsemée.

Certaines associations ne sont pas en capacité de choisir l'hybridation de leurs ressources du fait de leur modèle socio-économique, voire pour être plus large, leur modèle économique. Ce constat a été fait sur plusieurs de nos entretiens semi-directifs, mais il a été démontré que l'articulation entre le dernier kilomètre des solutions et le premier kilomètre des besoins est possible uniquement à la condition d'apporter sur le secteur associatif des modèles socio-économique capables d'hybrider leurs ressources. Effectivement certaines associations, du fait de leur modèle ne sont pas en capacité d'hybrider et "le seul moyen est de porter une vision stratégique et être entrepreneuriale" (H). A contrario, l'hybridation peut tout autant être un risque de perdre certains financeurs ; à moins de leur démontrer une vision stratégique claire, définie, et atteignable" (F), en quelque sorte être "SMART<sup>47</sup>". La logique d'avoir une vision stratégique (Hamel et Prahalad, 1995) semblent primordiale et, y intégrer un aspect entrepreneurial est une plus-value supplémentaire. Finalement, nous retrouvons l'OE développé par Miller (1983). Il faut que cette vision stratégique "soit en cohérence avec le projet social" (P). Logique privée et associative se rencontrent. Enfin, "certaines associations ont plus de poids que certaines collectivités, elles exercent un certain lobbying [...] Certaines se créaient même en opposition à l'Etat" (L). Il semble clair que les pouvoirs publics et l'Europe doivent gagner à reconnaître les actions des associations car il y a aujourd'hui un déséquilibre par rapport à la

---

<sup>47</sup> Est dit d'un projet SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporellement défini.

propension et capacité d'actions entre associations. "Le rôle de l'Etat a du sens s'il se délocalise plus et que chaque territoire a plus de pouvoir." (A).

"L'utilisation des théories effectuale et causale dans le domaine de l'entrepreneuriat est tout à fait intéressant" (I). En effet, il ne ressort aucune réponse unique, à savoir que pour la majorité des cas, que ce soit pour hybrider et/ou innover dans une association, les deux sont utilisés. C'est encore du cas par cas". Les associations voient la même opportunité d'une manière différente et selon leur envie de dépendance ou non vis-à-vis des subventions. Elles "choisissent une orientation stratégique suivant une logique d'orientation entrepreneuriale et d'entrepreneurial collectif" (L). Les ressources humaines pourront en fonction de leurs savoirs, savoir-être et savoir-faire se diriger vers l'effectuation ou la causalité. Effectuation et causalité sont parfois même combinés selon l'incertitude qui caractérise chacun des "domaines de décisions" des projets. Le milieu associatif finalement possède de nombreux entrepreneurs ; pouvant être vu comme ne correspondant pas aux valeurs des associations car voyant une opportunité et donc un retour sur investissement. Pourtant il est apparu clairement lors de nos entretiens qu'ils peuvent être finalement pionniers, par la voix associative, dans la résolution des nouveaux besoins sociétaux. De plus, l'association peut être un véritable enjeu en termes d'emploi car elle doit véhiculer des valeurs et un but altruiste ce qui attire de plus en plus. "L'impulsion entrepreneuriale créerait aussi de l'emploi" (P). L'association étant attractive, elle peut communiquer sur ça afin d'obtenir de l'argent privé. Ceci est une opportunité. Une opportunité, qu'elle soit découverte ou créée, doit souvent être intégrée dans une stratégie ; ou plutôt une orientation stratégique à en déplaire à certains.

Cette hybridation entamée depuis les années 80 n'est donc pas une nouveauté mais apparaît de plus en plus paradoxale. "C'est parfois la fiscalité qui va finalement nous donner la limite, c'est-à-dire la frontière entre maintenant et le moment où l'on va devoir hybrider" (N). Les recettes d'activités demeurent le pourcentage le plus élevé (66%) ; les subventions ne représenteraient aujourd'hui que "20% des 49% de financements publics" (I). Pour effet miroir du paradoxe évoqué, le budget alloué au secteur associatif est pourtant de plus en plus important, passant de 77 milliards d'euros en 2005 à 113 milliards d'euros en 2018. Ceci est corrélé avec nos recherches et les travaux du RAMEAU. Il s'agit là d'un reflet d'une priorisation des politiques publics qui souhaitent être beaucoup plus tournés vers les entreprises sociales privées.

Le cas par cas est relevé dans la majorité de nos entretiens ; c'est-à-dire que l'hybridation peut dépendre "de la vision stratégique", de "l'envie de travailler avec les collectivités, là où certaines ne sont pas d'accord et ne veulent dépendre d'aucun financement", certaines "souhaitent créer une entité juridique beaucoup plus économique et lucrative, en gardant l'association comme "mère"" (D). L'organisation doit se poser la question avant de créer une entité ad hoc : "pourquoi je le ferais et en quoi ceci est aligné avec notre projet social, et que devra-t-elle créer que l'association ne crée pas" (L). Ceci est donc un changement de modèle économique, mais la diversification rappelons-le n'est pas obligée de passer par là. L'hybridation des ressources apparaît comme une des solutions de développement pour rassurer le financeur : "le statut associatif rassure les personnes qui sont impliquées et en même temps il peut faire peur au financier" (H). L'idée ici est un lien très étroit avec le constat effectué dans le cadre théorique (INCO) faisant clairement apparaître que les financeurs préfèrent apporter

fonds et compétences à des activités rentables et “sûres”. L’hybridation permettrait donc de rassurer les divers financeurs.

Ce qui est flagrant : **l’hybridation n’apparaît pas comme un apport de logique marchande, mais comme un moyen de survivre** (Hsu & Hannan, 2005) **et/ou de mieux répondre aux besoins** (Hillier et al., 2004). Les financements dans l’associatif demandent d’avoir une capacité conséquente de trésorerie et de fonds propres. En fait, il a été dit régulièrement que la logique marchande n’était pas prépondérante. Il peut en revanche apparaître une forme contradictoire avec l’éthique du secteur. Pourtant on parle de survie (Walker & McCarthy, 2010 ; et Fernandez, 2008). L’hybridation n’est pas non plus synonyme de perte du projet associatif ; “en fait, c’est trouver des problèmes où il n’y en pas. Si le projet social est fort et que les valeurs sont ancrées au sein de l’association et comprises par ses parties prenantes, il n’y a pas de problème [...] L’association est avant tout une liberté publique et non une entreprise. C’est d’abord un projet citoyen” (I). Un autre répondant complète ce propos : “les associations sont bien obligées de toute manière aujourd’hui de trouver les moyens pour survivre. On ne parle pas de l’hybridation comme fin, mais bien comme moyen. Elle permet l’ouverture à des opportunités pour répondre mieux aux besoins” (P). Le choix des financeurs privés apparaît comme primordial dans le processus d’hybridation : “à titre d’exemple, les Apprentis d’Auteuil ont refusé un financement par Haribo car elle est considérée comme de la malbouffe et ce n’était pas en cohérence avec les valeurs et le projet social de l’association [...] Des activités comme le rugby sont en train de réfléchir pour transformer leur statut d’association en coopérative d’UP vis-à-vis de leurs partenaires et en conséquent assurer leur survie par de nouveaux financeurs”(I). Nous comprenons que l’opportunité est à différencier avec la satisfaction du besoin. Ce dernier doit être la finalité et l’opportunité un moyen (Shane et Venkataraman, 2000). Encore ici retrouvons la satisfaction en fin, ce qui signifie que l’hybridation doit être faite seulement sous conditions de garder les valeurs et l’histoire qui fondent l’association ainsi que son projet social. C’est comme le capital, il doit rester un moyen. Le choix du financeur est finalement une logique de valeurs et doit être comprise dans le plan stratégique.

Il émerge ici l’idée que l’hybridation à des fins de moyens et de réponses aux bénéficiaires est une solution à envisager, au cas par cas, et n’apparaît pas (ou peu) comme une logique marchande (Karl Polanyi, 1975,1983 ; Evers, 1998 ; Defourny & Nyssens, 2010 ; et Bacq & Jansen, 2011), mais, elle doit être accompagnée. Le DLA (= Dispositif Local d’Accompagnement) comme illustration semble pertinent.

## 2. Les associations en questionnement sur leur mutation ou leur devenir doivent être accompagnée

Beaucoup d’associations se questionnent tant à la fois sur leur modèle économique que sur une plausible hybridation de leurs ressources. Pour cela, il a été relevé à plusieurs reprises la nécessité d’accompagner ces structures en plein flou, voire en manque de vision stratégique. “Il faut être accompagné également pour la recherche de financement. Certaines associations n’ont pas les compétences, les connaissances et le temps pour procéder à ce type de recherches” (J). Citons par exemple le DLA qui permet d’accompagner et de diagnostiquer (sous éligibilité de certaines conditions) ces entités et consolider leur modèle socio-économique. “Des dispositifs

comme le DLA aide aussi sur la question “de pourquoi j’hybriderais” car en le faisant, trop souvent des associations ont perdu leur projet social et n’avaient même pas les compétences, finalement, ils leurs étaient impossible de “pitcher” leur projet, en sachant plus ce qu’elles faisaient. Des financements leurs sont donc passer sous les yeux” (Q). Ce besoin d’être accompagné est souligné de façon insistée pour montrer que c’est une nécessité dans un contexte de baisse des subventions mais aussi, paradoxalement, de pérennisation du modèle socio-économique (Austin, Stevenson et Wei – Skillern, 2006 ; Moss et al., 2011). Là encore, deux visions sont faites de l’hybridation, pouvant être opposées, comme complémentaires. En revanche le recours à des fonds européens, le CIS ou le crowdfunding par exemple est vivement critiqué par les répondants ; tout comme l’accès aux emprunts. Effectivement, malgré que la recherche de “ ce type de financement et leur montage relève d’une impulsion entrepreneuriale”, il est très difficile d’obtenir ce type de financement, très complexe (et requiert des compétences très particulière) et s’avère être très chronophage. L’association qui hybride aujourd’hui ne doit pas forcément adopter ou envisager ce type de ressources pour le moment. Nous tenons à nuancer ; après le confinement lié à la crise sanitaire de la COVID-19, le commissariat de l’ESS a créé un “dispositif de secours ESS“. “Il s’agit d’une enveloppe pour les associations qui avaient des soucis de trésorerie durant la COVID-19. Le commissariat s’est reposé sur le DLA” (A).

On nous relate un fait très intéressant : “ Il y a une tendance dans l’ESS qui veut montrer sa vertu par rapport au capitalisme [...] Mais elles ne peuvent pas avoir cette prétention-là alors même qu’il y le débat de la souffrance au travail dans les associations qui est tabou” (M). L’hybridation pourrait donc engendrer encore plus de mal-être. Encore une fois, les associations doivent être accompagnées pour la conduite du changement. “Souvent les associations qui demandent le DLA veulent juste être aidées pour retrouver d’autres financements sans se remettre en question. Pour le moment ce sont plutôt les structures non lucratives matures qui font le pas d’être car elle souhaite revoir leur modèle” (Q). Ici nous constatons le manque peut être d’informations ou de temps pour les petites structures d’être accompagnées. Est-ce donc une envie des pouvoirs publics de ne pas viser les plus petites associations employeuses ?

Enfin, on nous évoque aussi qu’il serait nécessaire “d’être accompagné, au sein même de la structure non lucrative, par un entrepreneur social afin de mettre un place un processus d’écoute, de discussion, de réflexion et de mini-projets sur des questions telles que l’hybridation ou la mise en place d’une vision stratégique partagée inexistante ou pour sa remise à jour” (M).

### 3. Une vision stratégique doit être partagée

Le développement de l’association entraîne une “focalisation sur la stratégie choisie et le management au détriment des tâches quotidiennes”. Avoir une équipe entrepreneuriale effectivement peut apparaître comme des inconvénients comme le montraient Boncler et al., en 2006 : “les inconvénients sont principalement liés à la réunion de compétences, à la multiplicité des apports financier ou en nature, à la répartition des tâches de direction et des activités entrepreneuriales, au partage de l’effort et des responsabilités, au partage du pouvoir et de leadership”.

L'hybridation par la création d'une entité juridique privée peut être envisagée ; elle fait partie intégrante d'un projet d'hybridation. Si ceci est en cohérence avec les valeurs et le projet social de l'association, alors le débat peut être clos. Des structures telles que Ciel Bleu, SOS Pulse ou encore Unicité ont eux recours à ce type de montage juridique. Le fait d'envisager des bénéficiaires afin de les reverser dans le projet lui-même, nous pensons est plutôt une volonté respectable. De plus, créer une organisation lucrative ad hoc (coopérative, société anonyme, etc...) affiliée à l'association peut être un moyen de payer un peu plus les salariés (ou voir d'autres d'avantages suivant les règles fiscales et juridiques), payer des formations aux bénévoles ou leur offrir des cadeaux tels qu'un repas au restaurant avec une personne de leur choix. Ceci est une source de motivation, et donc, de potentiel d'efficacité meilleure. S'il est possible d'augmenter les salaires<sup>48</sup> des employés lorsque la performance financière est solide, la tendance générale est que la rémunération soit considérablement inférieure à celle reçue pour des emplois équivalents dans le secteur privé" (Benz, 2005).

Ce que nous retenons : réfléchir à une vision stratégique de Hamel et Prahalad (1995) dès le début est primordiale. Ceci a été soulevé aussi (dans un article tiré de "*Les associations dans un monde en transition* – Ecologie et économie, la Tribune Fonda N°229, Bastien Engelbach et al., 2016) :

*En continuité avec les principales tendances structurant l'évolution des modèles socio-économiques, ces enjeux soulignent l'importance pour les associations de savoir se doter d'une vision stratégique, orientée par les bonnes questions. Ces questions essentielles doivent leur permettre de construire un projet pertinent, et d'y allouer des ressources adaptées (finances, équipement, compétences ou aides à l'emploi...), en sachant s'appuyer sur leurs atouts et les opportunités. Il s'agit pour elles de se donner des marges de manœuvre. Les associations seront ainsi à même de garantir tant leur potentiel d'action et d'innovation que le respect de leurs valeurs fondatrices.*

En outre, dans le secteur non lucratif, les motivations des différentes parties prenantes varient considérablement et sont généralement différentes ; il est donc nécessaire de trouver un équilibre entre intérêts des donateurs, bénéficiaires, membre du CA, collectivités locales, pouvoirs publics, autorités réglementaires, gestionnaires, membres, bénévoles et autres. C'est justement la définition d'une orientation stratégique qui doit le fixer afin de concilier au mieux ces intérêts tout à fait disparates. L'orientation entrepreneuriale intervenant dans le même temps.

La littérature sur l'entrepreneuriat social nous l'avons remarqué, prend en charge certes la dimension pragmatique de l'organisation mais semble passer à côté du collectif, de l'esprit associatif, ainsi que du sens militant qui caractérise une association (Valéau et al., 2013). La réciprocité apparaît comme centrale. La réciprocité doit "être partie intégrante de la gouvernance" (D). Ceci vient rejoindre les recherches de Laville et Hoarau (200), Boncler et Valéau (2010) et Defourny (2010). Celle-ci doit par ailleurs faire l'objet du premier questionnement dans le cadre d'une vision stratégique pour une association. "La gouvernance est fondamentale car c'est normalement elle qui lie le projet associatif et développe la vision

---

<sup>48</sup> Le salaire annuel moyen brut des salariés associatifs est estimé à 21 300 euros ; il a même tendance à augmenter entre 2008 et 2017 de 1,6% par an d'après l'INJEP

stratégique de l'association [...] Cette-dernière doit ensuite définir les moyens dont elle a besoin. C'est seulement après ça que qu'elle peut commencer à répondre à la question "est-ce que je veux ou je dois hybrider" (D).

"La vision stratégique est nécessaire non seulement pour aller attraper de nouveaux financements mais également de nouveaux partenaires" (I) ; réalité partagée par beaucoup lors de nos entretiens semi-directifs. La gouvernance d'une association doit être basée sur la démocratie afin que l'orientation stratégique et les décisions puissent être cohérentes avec la vision qu'à l'équipe du projet social et des valeurs. Cette gouvernance passe par une intégration des salariés au CA et/ou la mise en place d'un collégial représentatif. Il ne suffit pas non plus d'une simple reconnaissance des bénévoles, il faut aller beaucoup plus loin en les intégrant aussi à la gouvernance. Une mobilisation collective des salariés et bénévoles s'avèrent nécessaire et indispensable (CNVA, 2000) et où la prise en compte des conflits est de mise.

#### 4. La gouvernance comme lien clé entre l'hybridation et le projet social

Apparaissant clairement comme un rôle central, la gouvernance doit être mieux appréhendée. Il faut aller au-delà de la dimension socio-économique même de l'association en appréciant sa dimension sociopolitique, c'est-à-dire "le rôle de l'association sur le territoire en question, la manière dont elle arrive à fédérer les citoyens" (N). Les acteurs souhaitant rester fidèles à leurs valeurs "résistent aux logiques technico-économiques en développant une approche socio-politique" (Laville & Sainsaulieu, 1997 ; Laville & Hoarau, 2008). "Le fil conducteur arrière de l'hybridation doit être la fidélisation de l'ADN de la structure non lucrative et la non-dénaturation de son modèle [...] L'association ancre ses racines et le sens de son projet collectif dans l'histoire partagée par les membres qui la compose" (F). Ceci implique une confirmation de la vision du RAMEAU. Le CA nous apparaît comme "déconnecté des réalités" (N) ; il semble nécessaire pourtant d'avoir une gestion des salariés par les salariés. De plus, "l'association loi 1901 n'oblige en rien d'avoir un CA, mais face aux financeurs qui est responsable ?" (N). Le CA serait donc un choix stratégique, de ce fait, nous pouvons dire que la plupart des associations finalement dès leur départ ont un côté qu'elle emprunte au privé (la stratégie). La majorité des associations ont un CA. Il est dit que la gouvernance doit progressivement avoir des instances ouvertes, avec une représentation des salariés choisie et de la parité. D'ailleurs, **la féminisation des présidences augmente à petit pas, passant de 31% de femmes Présidentes d'associations en 2005 contre 36% en 2017. Ceci devrait être plus source de débat que le fait d'entreprendre.** C'est notre point de vue. La gouvernance ouverte permet la créativité au travers de désaccords.

Les désaccords sont de toute manière inévitables, l'association doit donc être capable de les gérer dans l'objectif de créer une diversité de visions, finalement partagées. Adhésions au projet et existence d'une vision partagée ne peut être tenu pour acquis, la discussion évitera donc que les désaccords se transforment en conflits. Ceci peut aller dans l'évocation de Watzkawick et al., (1975) qui dans leurs travaux évoquent le changement qui de manière indéniable doit passer par des phases de confusions.



## 5. L'hybridation entraîne une professionnalisation de l'association... oui...mais à demi-mesure

La professionnalisation insufflée par la généralisation de l'hybridation voir de la "banalisation" de cette dernière entraîne une montée en puissance de la professionnalisation au sein des associations. Elle entraîne des coûts élevés de fonctionnement et doit être appréhendée sur tous les acteurs au sein de l'association ; tant les salariés que les bénévoles. Elle permettrait de réduire certains écarts entre associations (Eynaoud, 2015 ; et Ibid, 2017).

La majorité des associations employeuses ont du mal à trouver les fonds nécessaires à l'embauche et à payer des formations à leurs réciprocitys. Pour faire un parallèle avec le lobbying évoqué, nous indiquons que "l'association doit se professionnaliser car la plupart des associations ont besoin d'avoir une voix car si elle exerce un pouvoir lobbying auprès des acteurs politiques, il faut une personne avec un bagage solide dans les plaidoyers notamment par exemple ; à défaut, l'organisme ne sera que très peu présent. Il faut arriver à capter les différentes divisions et les porter en une seule voix" (E). Ceci peut être remis en question car une association n'ayant aucune capacité d'embaucher ou partant de zéro en termes de lobbying n'aurait aucune chance ? C'est quelque peu contradictoire avec l'égalité des chances que porte l'ESS. Pourtant nous pensons au travers de notre revue littéraire et de nos entretiens qu'il y a cette faille dans ce secteur. Evidemment, ceci explique le "pourquoi" d'une hybridation à la fois des ressources, de l'organisation et de l'ensemble du modèle socio-économique. Finalement, les associations se créaient elles-mêmes quelque peu des confusions.

Nous devons atténuer les termes car à l'instar du répondant "P", hybridation n'est pas synonyme de montée en compétences : "Montée en compétences ne rime pas avec nouvelles compétences, ni compétences complémentaires, mais plutôt comme un approfondissement des compétences déjà existantes [...] Chaque association est différente, et donc, les compétences ne sont pas toutes les mêmes. De plus, la montée en compétences me semble justifiée si elle sert à l'impact social". Pour expliciter ces termes, il s'agit de dire que l'hybridation sur une association peut demander des compétences autres que celles mises en place et celles semblables à une autre association.

### ii. Derrière toute création d'association se trouve un entrepreneur

L'entrepreneuriat social est parfois jugé au sein des associations, alors qu'il peut être la réponse à la modernisation du secteur non-lucratif.

#### 1. L'association : un "super" terrain d'expérimentation pour les entrepreneurs et un enjeu fort pour la gouvernance

Il n'y a pas que l'opportunité qui joue un rôle de paradigme, Verstraete et Fayolle (2005) précisent que "s'agissant des paradigmes, l'entrepreneuriat peut s'appréhender en tant qu'opportunité d'affaires, en tant que création d'organisation, en tant que création de valeur et en tant qu'innovation".

"L'hybridation est un processus de toute manière qui est pour partie entrepreneuriale" (B). "L'entrepreneur social s'appuie sur le triptyque de Drapéri et Laville : marché, redistribution et réciprocity" (Q). Négliger donc l'entrepreneuriat ne nous semble effectivement pas légitime. L'entrepreneuriat apparaît comme "une façon de faire" partagée par les équipes. Cet entrepreneuriat collectif permet souvent la créativité et l'innovation sociale, la mise en place

d'une gouvernance participative ou encore une augmentation du bénéfice. L'entrepreneuriat est au cœur des gouvernance participative et en est donc un puissant outil (Mohammad Hassen Park, 2014). Nous voyons donc pourquoi l'entrepreneuriat social devient un entrepreneuriat collectif.

“Les bénéfices ne doivent pas être là pour engraisser l'association mais valoriser l'entrepreneuriat” (E). Ici est une vision très pertinente de dire que faire du bénéfice n'est pas contre le lucratif, mais encourager plutôt l'entrepreneuriat qui existe de toute manière dans les associations et dans leurs équipes. Cet argent sert donc à être réinjecté dans le projet social, dans l'innovation sociale, une montée en compétences des réciprocitys, et tant d'autres. Nous voyons que l'entrepreneuriat est collectif et doit être valorisé. Nous rejoignons Johannisson (2002), Bacq et Janssen (2011) ou encore Bill Drayton (fondateur de l'ONG Ashoka ) qui considère l'entrepreneuriat social comme “le résultat de traits personnels très spéciaux partagés par seulement un petit pourcentage de la population ; traits qui vont au-delà des motivations altruistes et refléter une détermination à changer l'ensemble de la société”(Seelos et Mair, 2005)

“L'Entrepreneur social est un entrepreneur qui a un projet social ; ce n'est pas quelqu'un présent pour agrandir la structure dans laquelle il est (lucrative ou non), c'est quelqu'un qui veut changer, qui veut faire passer un message par un impact de santé, social ou environnemental” (J). Cet impact repose sur plusieurs critères comme la population, l'impact environnemental ou encore l'estimation du résultat du projet (par exemple, combien de personnes participent au projet”. Nous voyons bien l'ambiguïté créée par cet impact qui à la fois relève d'une dimension monétaire, mais n'est nulle part clairement identifié et possible de calculer et qui plus est, se révèle être intangible parfois. Chez INCO par exemple, il existe environ 100 critères<sup>49</sup> pour être considéré comme étant un organisme (lucrative ou non) à impact positif. Alter'Incub quant à eux montrent que la mesure de cet impact social se fait dès la conception du projet avec le “théorie du changement<sup>50</sup> [...] Impact positif étant synonyme de création de valeur” (H). Ici, le processus est clairement un outil adapté du secteur lucratif. Encore une fois, nous ne pouvons échapper au constat qu'une vision à double sens et double intérêt entre privé et non lucratif se fait ressentir.

Sur le plan économique, l'ESS semble est un terrain de jeu propice pour les entrepreneurs ; d'ailleurs, c'est l'Article 1<sup>er</sup> de la loi sur l'ESS qui le dit : l'ESS est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes de droit privé. La loi vient ainsi confirmer les “orientations de la fin des années 1970 où la notion d'entreprise a été préférée à celle d'organisation dans la charte de l'économie sociale” (HCVA, 2017). Cette loi par le même temps a bousculé certains de nos répondants qui créerait une confusion encore plus importante qu'avant, confondant les champs d'entrepreneuriat, d'entreprises sociale, d'impact social et d'association”.

---

<sup>49</sup> Ces critères ont été établis durant un an entre spécialistes de grands groupes (consultants en impact), chargés d'accompagnement et chargés de projets chez INCO.

<sup>50</sup> La théorie du changement est une méthodologie permettant d'expliquer un changement par la mise en avant et en évidence les liens de causalités. Elle est utilisée dans les organisations non lucratif. Il faut donc d'abord définir la raison d'être de l'organisation, ensuite cartographier les différentes étapes nécessaires à la réussite du projet social puis pour parvenir à l'accomplissement de la mission.

“La politique néolibérale de l’UE (=Union-Européenne) prône l’entrepreneuriat social. [...] L’objectif de l’UE est de renforcer le marché et les échanges entre Etats, en conséquence, renforcer le rôle des acteurs privés (qui vont permettre cet échange)” (N). Il est question ici d’un choix politique qui serait fait plutôt au niveau des entreprises sociales privées, plus susceptibles ou à même de représenter le secteur de l’ESS à l’international. Quelque part, ceci entre en corrélation avec ce que nous avons vu précédemment, tenant au fait, que des choix politiques sont fait en matière de financements et de rôle des associations en France. Or, il y a une confusion, l’association peut rappeler, être une entreprise sociale. “Je ne pense pas que le modèle néolibéral et le capitalisme libérale” soit une mauvaise chose, il faut simplement adapter les outils des entreprises du secteur lucratif à celui des associations sans les plaquer bêtement” (N). En sommes, nous revenons encore à la même idée à savoir que si les instruments, le style de gouvernance, de management ou même de distribution des organisations privées ne sont pas appliqués à la lettre mais bel et bien adaptés à l’environnement de l’association et à son projet social, alors les problèmes éthiques et l’entrepreneuriat ne sont pas le cœur des débats (parfois conflictuels). “Certaines associations ont appliqués les outils de gestion et les outils de management sans les remettre à leur convenance et suivant leurs valeurs et le projet social. Elles n’ont rien remis en question [...] Ceci a entraîné une professionnalisation et du mécénat de compétences émanent du privé sans s’interroger sur ce qu’est l’associatif” (I). Nous pouvons donc expliquer une des origines des “faux débats” par la mauvaise adaptation des instruments stratégiques du privé ; créant quelque part des frustrations. Les associations peuvent parfois apparaître comme des organisations “ordinaires” à la recherche de financement. En effet, elles sont dotées d’une finalité et de buts à poursuivre, et, fonctionnent comme l’indique Desreumaux (2005) sur un principe d’échange (comme le privé). Les outils et concepts managériaux classiques peuvent donc être mobilisés et doivent aussi également porter “la qualité des échanges, que les modalités de délibérations ou que l’histoire et l’évolution de l’association (DiMaggio & Anheier, 1990).

L’entrepreneuriat est en fait mal interprété car ceux qui veulent innover (généralement bénévoles et salariés, parfois dirigeants), hybrider ou encore mettre en place une gouvernance participative se voient faire les frais d’erreurs passées. Les instrumentés tirés du privé ont été mis en place sans remise en question et bien généralement non pas par des entrepreneurs mais plutôt des personnes souhaitant sauver la survie de la structure. On voit donc les entrepreneurs aujourd’hui comme des perturbateurs et souhaitant reproduire les mêmes erreurs. En revanche il faut se poser la question de la place qu’accorde les entrepreneurs au projet en fonction de ses attentes et la finalité : “si c’est un projet individuel alors plutôt privilégier l’entreprise sociale, si c’est un projet collectif alors se tourner vers la coopérative, et enfin, si c’est un projet citoyen alors préférer l’association [...] Par exemple la Croix Rouge réfléchit à l’intrapreneuriat car ils ont des réflexions d’innovation et de R&D” (I) et ont même créé un incubateur, le “21” ou même l’Avisé avec sa “Fabrique à Initiatives”. L’entrepreneuriat est de mise.

## 2. Hybrider n’est pas nécessaire pour innover

“Il faut penser l’intérêt général par l’impact social” (F). L’innovation sociale est un enjeu inclusif et participatif (Hillier et al., 2004). De par sa proximité et sa connaissance accrue des territoires, l’associatif est l’un des seuls à être capable de détecter les besoins sociaux nouveaux

et ceux existants, peu, ou mal satisfaits. Tous les secteurs sont concernés par cette innovation sociale.

“Le positionnement de l’Etat et sa capacité à arbitrer entre l’intérêt des différents acteurs du marchés et ceux de l’intérêt général est un enjeu pour préserver l’innovation sociale et éviter toute logique du marché et donc, logique marchande”. L’innovation sociale ne doit pas être nécessairement de tout révolutionner ou “tout réinventé, ça peut être simplement réajuster (CSESS ; Levesque, 2006 ; Bouchard, 2006 ; Harrison & Vezina, 2006). Effectivement, pour cela, des “risques doivent être pris ” (L). Nous avons relevé que l’innovation sociale sert à la réponse aux besoins sociaux et ne doit pas être envisagée comme étant une rupture ou une sphère du secteur lucratif. L’innovation sociale peut tout simplement être “de nouvelles façons de coopérer et de trouver de nouvelles formes pour répondre aux besoins. D’ailleurs si tel est le cas, alors c’est une priorité, c’est un levier non négligeable” (M). Les associations sont des lieux “d’innovation, d’expérimentation et où les entrepreneurs ont leur place et sont plus que légitimes” (L). Elle permet en effet de “répondre d’une manière différente et/ou nouvelle aux besoins”, et par conséquent, il en ressort qu’il est évident qu’elle “doit être construite avec ou par les bénéficiaires” (H). Ceci est finalement logique et peut être mis en cohérence avec la visio de Bruyay (1993) qui dit que “l’individu est condition nécessaire pour la création de valeur” et que l’entrepreneur social est source d’innovations sociales ; rejoignant ainsi la vision de Dees (1998). Il y a une croissance des besoins sociaux et environnementaux, il apparaît donc légitime et logique de coconstruire l’innovation sociale (Hillier et al, 2004). Cette co-construction peut passer par des méthodes de créativité comme “le design thinking” (I), beaucoup utilisé dans des incubateurs accompagnants les projets à impacts positifs. Cela invite à se concentrer sur la problématique et non la solution ; c’est même la base de l’innovation sociale nous dit un répondant. L’innovation sociale et la diversification des ressources sont généralement portées par un collectif “d’entrepreneurs”. Guillemets car la capacité à entreprendre ou même intra-entreprendre est aujourd’hui une problématique pour certains acteurs de l’associatif ; voyant ainsi de l’opportunisme, un caractère capitalistique, et, une prise de pouvoir par des managers et gestionnaires attirés par le caractère lucratif et souvent ne partageants pas les valeurs sociales. Nous avons pu voir au travers d’environ 8 entretiens, que toute impulsion créant une valeur ajoutée est considérée comme de l’entrepreneuriat. Pour certain l’innovation sociale n’est pas liée à l’entrepreneuriat, et encore moins à l’associatif. La logique militante qui est bien généralement la base dans une association, vient à “l’encontre d’une logique gestionnaire [...] soit ça ne les intéresse pas, soit elles n’ont pas les compétences, soit elles n’en voient pas l’utilité ou alors le côté gestionnaire les bloquent” (Q).

“L’innovation est un terme à la mode, c’est creux mais ça fait partie du Ministère mais également des appels à projets émis car émis par l’Etat” (I). Ceci fait référence non pas à un parti pris mais souligne un certain clivage par ces termes. En effet, certaines associations comme celle de sport qui “ne fait pas d’innovations sociales et qui pourtant innove énormément”. Bouchard (2006) comme nous l’avons vu dans notre revue littéraire, précisait que l’innovation sociale permet de rendre compte d’initiatives prises afin de répondre à des attentes sociales sans idées forcément neuves, mais plutôt tel qu’une conception différente. L’innovation sociale est donc sujet de débat et est pourtant un “processus participatif” et peut

être traité par son caractère de “nouveau” (sans forcément rupture ou incrémentale) et/ou par sa finalité sociale (Guyon et Besançon, 2013).

Innover n’est pas apparu comme la condition pour hybrider et inversement. “C’est la méthode de construction du projet qui entraîne l’innovation, et l’innovation va servir à financer” (J). Ce n’est donc pas parce qu’il y a innovation sociale dans un nouveau projet social qu’il y a hybridation des ressources ; en revanche il peut avoir hybridation organisationnelle en mettant en place par exemple des groupes de travail ou en ayant recours au mécénat de compétences. Il faut réussir à calculer l’impact positif pour comprendre si l’innovation sociale pourrait justifier l’hybridation, voire même, justifier de nouveau financement.

### 3. Une recherche de partenaires et d’alliances bien réelle

*Les alliances entre acteurs complémentaires favorisent l’émergence et le développement d’innovations territoriales et sociétales : elles leur permettent de passer les différentes étapes qui les composent et elles sont également une occasion pour développer une relation partenariale d’enrichissement mutuel. La logique partenariale est ancrée au sein des associations comme une logique de carré magique où “ la notion du territoire et de l’intérêt général et l’impact est plus large que l’action [...] Nous sommes dans un enjeu de moyen, c’est-à-dire l’établissement au niveau collectif d’un objectif commun : l’alliance (F).*

Cette alliance “nouvelle” est le reflet des travaux faits autour de la construction du bien commun. De plus en plus d’associations s’en rendent compte et reviennent au retour de ce “faire en commun” pour le “bien commun“ (La Fonda, Avise, Labo de l’ESS, 2018) ; laissant entrevoir la notion de réciprocité du travail bénévole. D’ailleurs Laurent. G et Pierre. R disent bien que l’hybridation des ressources n’est pas fixée et figée car les associations et leurs ressources recherchent aujourd’hui de l’autonomie vis-à-vis du pouvoir public et politique. Cette vision n’est pas forcément cohérente avec nos résultats des entretiens. En effet, les associations cherchent de plus en plus à se détacher du financement public (du fait de sa baisse constante ; Tchernonog, 2018 ; et Prouteau, 2019) mais à l’inverse, elles ont une véritable volonté de co-construire avec pouvoirs publics et politiques, les plaidoyers en sont une preuve. Elles cherchent justement de plus en plus à coopérer avec, et notamment au niveau local. La co-construction entre organisations de nature complémentaire ne semble plus être de l’ordre du choix mais plutôt de l’évidence. D’après Le RAMEAU : en France c’est 1,2 millions de partenariats qui ont été établis entre associations et privé ; 74% étant locaux, 51% régionaux, 25% nationaux et 16% nationaux. L’objectif étant de développer à la fois les ressources ou diversifier leur offre. La crise sanitaire de la COVID – 19 vécue par le monde cette année a sûrement accentué la logique de partenariats financiers et de collaborations externes non financières.

“La stratégie de partenariat est au cœur de tout ce qui manque dans le milieu associatif. Ça ne reflète pas obligatoirement une valeur marchande mais plutôt une logique d’échange de savoirs” (J). Le fait est que plus il y a d’alliances plus l’association peut être cohérente et pertinente ; voire même légitime et “sûr” face aux potentiels financeurs. Certains pensent encore que cette logique est trop “business privé” alors que la co-construction est au cœur des processus en

association afin de tenter de répondre au mieux à l’augmentation des besoins sociétaux (Weick, 1979 ; et Laville, 2014). Nous pensons qu’une vision conservatrice est peut-être encore trop présente sur le secteur. En plus de rejoindre la cohérence théorique avec Laville, le RAMEAU a rapporté le même constat : les alliances entre acteurs complémentaires favorisent la création et le développement d’innovations territoriales et sociétales.

Pour faire un lien avec le paragraphe sur l’accompagnement, nous pouvons citer “Le French Impact” qui nous a été évoqué par le répondant F. Les collaborateurs de cette organisation créaient des alliances entre acteurs de l’ESS, pouvoirs publics et le secteur privé. L’accompagnement doit aussi à servir à questionner les associations sur le temps qu’elle dispose devant elle pour avoir de nouvelles ressources. Cela passe au travers de l’identification des partenaires principaux, leurs problématiques, pour enfin pour rentrer en négociation. Le répondant D est venu appuyer ce constat.

Nous concluons en résumant l’hybridation au fait d’une contrainte ou non ; d’un fait d’une baisse des subventions et/ou d’un désir de développer afin de mieux répondre aux besoins. Le tout, au sein d’une gouvernance participative afin de bâtir deux choses : l’innovation sociale et une vision stratégique partagée. L’entrepreneuriat, clairement mérite sa place au sein de ce collectif. Nous avons souhaité, afin d’approfondir certains thèmes de notre recherche et appuyer notre travail, de construire un questionnaire ; celui-ci devant nous aider aussi à valider ou infirmer nos hypothèses.

#### b. Présentation des résultats du questionnaire

Le manque de réponses importantes baisse la représentativité de notre questionnaire, nous faisons donc le choix d’accorder une importance moindre par rapport à la sous-partie précédente. En annexe 39, vous aurez la possibilité d’avoir l’intégralité du questionnaire avec des résultats résumés pour chaque.

##### i. Présentation des résultats

Le questionnaire était là pour nous permettre de confirmer ou non certaines idées comme l’existence de termes qui parfois demeurent inexplicables et flous vis-à-vis des acteurs de l’associatif et sans qu’ils sachent à quoi cela correspond. Ces termes sont souvent empruntés du jargon stratégique de la sphère privée ou alors de la part des politiques. Nous pouvons citer par exemple : entrepreneuriat social, utilité publique (=UP), innovation sociale, etc... autant de mots caractéristiques souvent ne portant pas de définitions précises. Même le terme l’ESS semble complexes à appréhender pour les associations, ne sachant pas si elles peuvent être considérées comme poursuivant un but social et solidaire ; bien que la loi Hamon 2014 sur l’ESS soit venue “clarifier” quelque peu ce secteur.

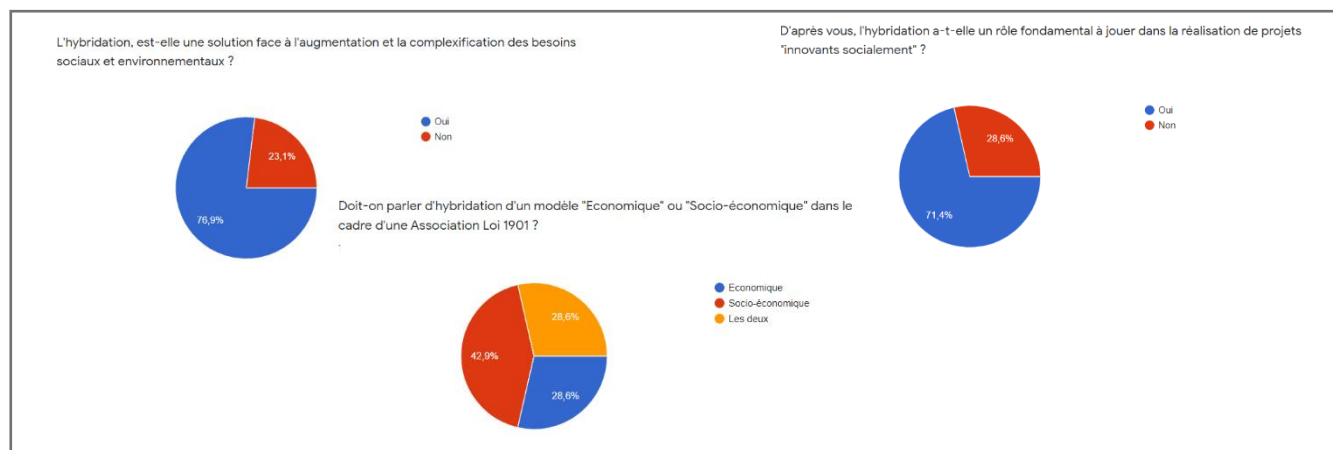
Question	Réponses
Connaissez-vous le terme “entrepreneuriat social” ?	Oui : 93,3% Non : 6,7%
Savez-vous ce qu’est “l’innovation sociale”	Oui : 86,7% Non : 13,3%
Faites-vous la différence entre entreprise sociale et association loi 1901 ?	Oui : 86,7% Non : 13,3%

**Comprenez-vous la différence entre Utilité sociale, intérêt général et utilité publique ?**

Oui : 26,7%  
Non : 73,3%

Dans cet extrait de questions concernant les termes, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale sont bien connus du public visé mais les questions d'agrément pour les associations l'est moins. Effectivement ceci confirme qu'il y a un manque de précisions claires (et ce malgré la loi Hamon de 2014) sur l'US, l'IG et l'UP. Cette différence non connue des répondants (mis à part le E), est peut-être un manque de temps. Les associations se retrouvent à ne pas savoir quels autres financements leurs sont possibles

Parlons financements, parlons hybridation. Sur l'ensemble des répondants, 46,7% ne connaissaient pas d'association ayant hybridé leur modèle. Ceci peut refléter deux choses : le manque de connaissances, recherches et cadre théorique sur le sujet (constat fait dans la première partie), ou plus simplement le fait que le public ne sait pas ce qu'est l'hybridation, ne pose pas de questions. Nous voulons dire là que l'ensemble des débats sur l'éthique par exemple que peut poser l'hybridation n'en ai pas un pour le grand public et/ou les bénéficiaires. Cependant les associations ARPP<sup>51</sup>, GREP<sup>52</sup> et le Mouvement Associatif ont été cités comme l'étant. Nous souhaitons donc au travers de cette question d'hybridation savoir si elle semblait être une solution face à l'augmentation des besoins sociétaux et si l'on devait parler de modèle économique ou socio-économique. Ce dernier est celui qui ressort le plus (pour 42,9%). Ceci corrèle avec le cadre théorique et l'analyse qualitative. L'hybridation et l'innovation sociale apparaissent clairement comme étant liées : l'hybridation sert à l'innovation sociale et inversement, celle-ci sert quant à la réussite de l'hybridation.



L'hybridation doit être fait à 50% par le mélange de l'entrée finance et l'entrée valeur. Nous remarquons ici une corrélation avec notre cadre théorique démontrant la nécessité d'aller chercher des financements ailleurs, mais que la recherche de partenaires et l'implication de la réciprocité est non négligeable. D'ailleurs, il ressort à 61.5% qu'il y a une inégalité des chances dès le départ pour hybrider du fait de la présence de lobbying. Ces deux éléments mériteraient à être croisés afin de voir la corrélation entre lobbying et la capacité à attirer les financeurs et

<sup>51</sup> Autorité de régulation professionnelle de la publicité est une association de loi 1901 créée en 1935

<sup>52</sup> Groupe Pour l'Emploi des Probationnaires est une association créée en 1985 par des magistrats chargés de l'application des peines, de travailleurs sociaux et chefs d'entreprises afin de permettre aux condamnés d'honorer leur obligation de travail.

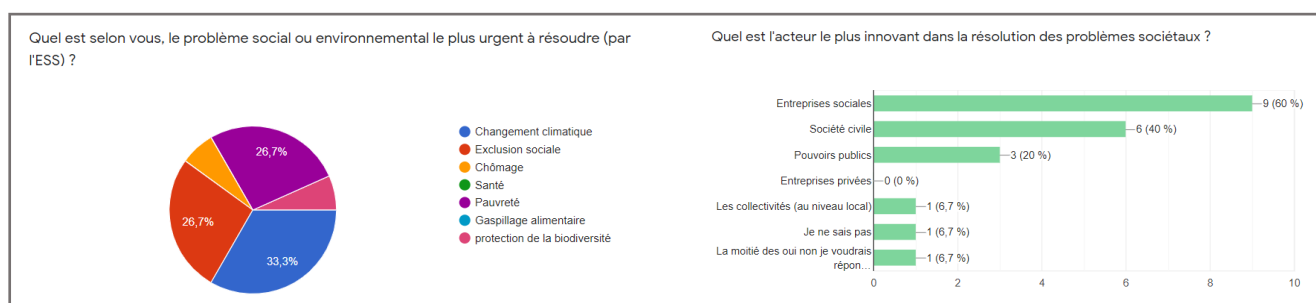
des partenaires. En revanche, il nous semble nécessaire de mettre un point d'attention : le lobbying peut parfois prendre un axe "trop militant" perdant ainsi l'engagement de la réciprocité car ne se reconnaissant plus dans les actions menées auprès du politique et des pouvoirs publics.

Ensuite nous allons présenter sous forme de tableau des réponses qui nous semblent importantes et qui peuvent rentrer en conflit ou venir en complémentarité avec les résultats de l'étude qualitative.

Question	Réponses
<b>Du point de vue éthique et valeurs, l'hybridation est-elle un problème ?</b>	Oui : 21,4% Non : 78,6%
<b>Une association Loi 1901, doit-elle hybrider son modèle pour diversifier ses ressources ?</b>	Oui : 61,5% Non : 38,5%
<b>Peut-on parler d'"opportunité de développement" dans le cadre d'une association Loi 1901 ?</b>	Oui : 100% Non : 0%

L'éthique apparaît hors des questionnements prioritaires concernant l'hybridation, finalement la question serait peut-être de "comment faire pour arriver à une hybridation réussie". Celle-ci peut et doit passer par un accompagnement mis en place par les territoires. Concernant les opportunités pour diversifier les ressources la présence d'une opportunité est très présente (100% des répondants) ; reflétant ainsi deux choses : la présence de l'entrepreneuriat et d'une vision stratégique d'entreprise privée.

Afin de mettre en cohérence tous ces questionnements et du fait que la question n'a été soulevée par aucun de nos répondants lors de nos entretiens, nous souhaitons savoir quel était le besoin le plus urgent à résoudre et si c'était l'association qui était entendue comme la plus apte à y répondre.



Pour terminer, nous avons préféré synthétiser les questions/réponses les plus pertinentes pour notre sujet. Les réponses venant en contradictions avec la théorie et/ou les résultats de l'étude qualitative seront surlignées en jaune par simplification. Vous trouverez cette synthèse en Annexe 40. Pour les résumer, nous dirions qu'il apparaît qu'hybrider est certes une nécessité mais n'est pas une logique marchande. Cette diversification des ressources passe par la professionnalisation des associations, la création de partenariats avec le privé et les pouvoirs publics, le collectif, la gouvernance et l'esprit d'entreprendre. Réciprocité et entrepreneuriat social tenant un rôle majeur dans la détermination d'une vision stratégique. Ceci confirme et notre revue littéraire et les données issues de nos entretiens. La vision stratégique et le changement doivent-ils pour autant passer par du langage issu du secteur marchand ?



## ii. Constat et les principaux enseignements tirés de l'étude quantitative

Ce questionnaire a présenté ses limites ; que ce soit au niveau du taux de réponse (quinze) ou de la manière dont il a été conçu.

Nous l'avons réadapté, mais, le manque de théories et recherches a complexifié le travail. De plus, certaines questions ne reflétaient pas ce que l'on voulait faire ressortir. A titre d'exemple, nous aurions dû remplacer "Connaissez-vous..." par "Seriez-vous capable de définir le terme...". Le questionnaire aurait gagné également à être moins long. Certaines questions avaient fait l'objet d'une suppression mais quand nous l'avons réadapté, les questions actuellement présentes dans cette enquête quantitative nous semblaient pertinentes. Enfin, nous terminerons cet énoncé des limites par la question de la place de l'entrepreneuriat social et du collectif au sein du processus d'hybridation. Nous remarquons qu'il s'avère difficile de mettre en relations ces deux. L'innovation sociale, avec le recul, a pris le pas sur ces deux thèmes évoqués précédemment (entrepreneuriat social et collectif), ce qui peut biaiser quelque part notre interprétation. Par ailleurs malgré une cible précise pour la distribution de ce questionnaire, les répondants peuvent avoir plus de connaissances sur la diversification des partenariats par exemples ; d'autres vont en avoir plutôt sur les entrepreneurs sociaux. Le subjectif est présent.

Nous nous sommes posé la question de la pertinence d'avoir recours à l'enquête quantitative mais elle est venue nous conforter dans certaines idées pour la vérification de la validité des hypothèses. A l'issue de l'enquête, nous proposons quelques questionnements issus de notre réflexion comme possible ouverture. Ne faudrait-il pas mettre en place les outils issus des entreprises privées en priorité dans les associations employeuses ? Le jargon du secteur marchand gêne, mais pour survivre il faut trouver des solutions organisationnelles et avoir une vision du privé. L'entrepreneuriat social considère que le monde de l'entreprise a sa part de responsabilité dans les causes collectives alors que culturellement les associations attendent cela de l'Etat. Ce côté culturel semble donc le point de non-retour et pose soucis quant à la modernisation du secteur ; mais la Croix-Rouge, Ashoka ou encore SOS Pulse ont osés l'hybridation, réussissent et répondent mieux aux besoins. De plus, leurs valeurs sont gardées tout comme le projet social historique. Est-ce que finalement, ce ne serait pas les bénévoles, et notamment ceux élus, qui bloqueraient le processus de l'hybridation ? Nous l'avons vu, l'intégration des bénévoles dans la gouvernance et le CA est primordial, mais les intégrations actuelles des réciprocity sont-elles bonnes ? Les associations gagneraient à être accompagnées plus amplement et à moindre coût sur ce sujet. Elles gagneraient à être entourées de toutes les parties prenantes de leurs structures afin de définir une vision stratégique à long terme. Ceci est un constat dans le questionnaire, en plus de nos entretiens. Nous pensons donc que c'est une réalité. Adapter les outils, s'ouvrir à de nouvelles compétences sur le terrain et faire remonter les données du terrain par les réciprocity concernées afin d'obtenir une vision entrepreneuriale et stratégique cohérente avec les valeurs et le projet, et éviter des débats qui sont quelque part une certaine perte de temps. Certaines associations ont réussies, alors se poser trop de questions peut laisser passer le wagon d'une opportunité.

## Titre II : Discussion

L'objectif de notre recherche est non pas d'étudier si l'hybridation des modèles socio-économiques est un processus entrepreneurial, mais plutôt de savoir si l'intégration de ce

dernier est susceptible de mieux répondre à l'accroissement des besoins sociétaux par le biais de l'hybridation. L'entrepreneuriat social étant un outil à l'hybridation pour y parvenir.

Pour ce faire, nous avons introduit six hypothèses devant nous permettre d'arriver à une conclusion générale. La conclusion que nous allons tirer a pour but de fournir un résumé de notre analyse. Nous remarquerons cependant qu'elle ne sera pas en capacité de répondre définitivement à certaines hypothèses relatives à notre problématique. Nous n'avons effectivement pas trouvé d'éléments assez forts et communs à notre revue littéraire et à nos entretiens.

Les initiatives en association pour apporter une réponse aux besoins sociétaux a pour socle de réussite l'implication des réciprocity ; créant de ce fait un impact positif/social. Ces dernières jouent un rôle capital quant aux valeurs portées durant la mise en place du projet social ; qui plus est, dans une démarche d'hybridation. La première hypothèse est donc validée. Malgré ce constat, il est d'évidence que les bénévoles et salariés ne portent pas tous de la même manière le contrat social de la structure, pouvant créer des différents dont nous ne pouvons contrôler la portée en tant que chercheurs. Certains des répondants de notre étude qualitative ont soulevé le manque de possibilité de calculer l'impact, créant de fait un biais dans la validation de la réussite d'un projet social mis en place dans le cadre d'une équipe entrepreneuriale et d'une hybridation. Notre limite est de considérer seulement les associations employeuses. En effet, la littérature s'intéresse presque exclusivement aux associations employeuses (ou gestionnaires) et laisse plus de 80% d'associations non employeuses, bénévoles et équipes dirigeantes de côtés.

L'approche de l'entrepreneuriat social par l'innovation sociale (Bacq & Jansen, 2011 ; et Defourny & Nyssens, 2010) serait une réponse à la maîtrise des tensions des réciprocity évoquées précédemment en mettant au centre du processus d'hybridation un espace de créativité (Defourny & Nyssens, 2010) et d'échanges pour les équipes. Un entrepreneur prendra naturellement le lead. Dans la vie quotidienne, ceci est prouvé : "les nombreux travaux relatifs aux performances quantifiables montrent que la performance d'équipe est plus exacte et plus élevée que la performance individuelle, mais qu'elle réclame plus de temps" (De Montmollin in Mucchielli, 2002). Des chercheurs démontrent même qu'une équipe entrepreneuriale a plus de chance de réussite mais aussi de survie qu'un entrepreneur solitaire (Teal & Hofer, 2003). Reich (1987), Mintzberg et al., (1998) ou encore Koenig (1996) démontrent que ce leader permettra la réalisation d'une vision de co-construction partagée avec les parties prenantes internes et externes (notamment les partenaires). C'est cette vision qui est l'origine de l'identification des opportunités. Elle permet de faire la bascule au processus d'innovation sociale. Nous apportons notre limite car en lisant ceci, nous avons l'impression de mettre à tort les entrepreneurs sociaux qui ne s'associent pas pour monter leur projet et qui statistiquement auraient plus de chances d'échouer. C'est faux ; la plupart sont même accompagnés par des Incubateurs à impact ou tiers-lieux tels que Alter'incub, INCO ou encore Make\_sense. Cependant, même s'il est apparu nécessaire d'innover pour être plus indépendant des subventions, mieux répondre aux besoins et optimiser l'hybridation, le terme innovation sociale ne fait pas l'unanimité auprès de certains de nos répondants. Certains voyants même une vision capitaliste, que privé et pouvoirs publics tenteraient d'imposer.

En outre, nous avons vu que l'innovation sociale était devenue un enjeu majeur car les financeurs avaient tendance à continuer de miser seulement sur les structures pérennes. Nous avons pourtant conclu après notre revue littéraire et nos enquêtes qu'elles en étaient la clé de réussite (DiMaggio & Anheier, 1990 ; Klein, Laville & Moulaert, 2014 ; Avise, 2015 et le CRISES, 2016). La mobilisation de diverses parties prenantes en est un facteur de la réussite de l'innovation sociale (Harrison & Vezina, 2006 ; et Guyon & Besançon, 2013).

Aujourd'hui, certaines associations souffrent d'un manque de vision partagée, d'une envie commune d'innover socialement et peine même à répondre aux besoins. Une vision stratégique et une gouvernance participative étant souvent absente dans ces organisations. Le changement leur fait souvent peur et les dirigeants vont même jusqu'à imaginer une prise de pouvoir des bénévoles sur le terrain. Toute imagination est bonne à prendre dans le milieu associatif pour ne pas se moderniser. **Cette capacité à avoir une vision stratégique et par conséquent, adopter et remettre en question des outils du privé entraîne automatiquement une professionnalisation.** Ce résultat est par ailleurs apparu majoritairement durant nos entretiens, au travers de l'analyse des données du questionnaire et par notre cadre théorique (Eynaud, 2015). La troisième hypothèse est validée. Mais que veut dire professionnalisation ? Les répondants ne sont pas allés plus loin, ni dans la question des avantages qu'elle serait en capacité d'apporter. En revanche, cette vision d'une équipe entrepreneuriale et d'un leader permettant un meilleur impact social paraît peut-être un peu simpliste et réducteur. Fayolle et Fillion (2006) partent du principe que l'entrepreneuriat permet la mise en place d'une vision stratégique et de projets innovants socialement. Les hypothèses 5 et 6 sont validées. Que ce soit dans l'interprétation des résultats des entretiens ou du questionnaire, il est d'évidence de dire que **l'innovation sociale passe par le collectif en association et est le compagnon de route de l'hybridation.**

De toute manière il est que simpliste de dire qu'en association l'action émanerait d'un seul individu. S'il y a bien un domaine où les actions ne le sont pas, c'est sur ce secteur. Ces actions collectives par les bénévoles et salariés ont fait l'objet de recherches soit sous l'axe de gouvernance participative (Laville & Hoarau, 2008 ; Biondi et al., 2010) soit d'entrepreneuriat collectif par la "construction d'une vision stratégique" (Boncler & Valéau, 2010). L'hybridation est un processus collectif, généralement entrepreneurial et, capable de créer des tensions et inconvénients, voire du désengagement. Dans la majorité de notre enquête qualitative, le fait de mettre en place une gouvernance participative est un moyen de lutter contre ce désengagement. Nous validons ainsi la quatrième hypothèse. Certaines visions à l'instar de Eisenhardt et Schoonhoven (1990) sont réductrices de l'équipe entrepreneuriale. Celle-ci correspondante à "l'équipe dirigeante fondatrice". Nous pensons justement que l'équipe dirigeante doit mettre en place une équipe entrepreneuriale ou la moduler si un collectif d'entrepreneurs s'est déjà fait ressentir. Elle doit aussi veiller à sa gouvernance participative. Ce concept d'équipe entrepreneuriale est très peu sujet d'un cadre théorique. Pour nous, collectif et équipe ne font qu'un ; et peu représenter une limite. Le terme "équipe" en tant que tel représente un ensemble de personnes de même niveaux (département ou hiérarchie). "Le concept d'équipe entrepreneuriale recouvre une réalité de terrain. Au final, une équipe correspond à une vie commune, à des pratiques, avec des individus qui peuvent être aussi bien des bénévoles que des salariés" (Mohammad Hassen Parak). L'hybridation passe donc nous pensons par la co-

construction des réciprocity avec l'équipe dirigeante ou le CA et les partenaires actuels et futurs (Laville, 2014). Pas besoin non plus, à l'inverse de Kamm et al. (1990), d'être là depuis le début. Des membres devront être désignés pour former les nouveaux arrivants, et sans arrière-pensées si possible. Peu évoqué dans les recherches, le manque de l'aspect "solidarité". N'oublions pas que les équipes d'associations donnent pour autrui avec comme valeur la solidarité. Celle-ci doit donc être retrouvée si un projet d'hybridation devait être mis en place.

Nous retenons la définition de Demoustier (2001) démontrant que l'entrepreneuriat collectif est le fait de "s'associer pour entreprendre autrement avec des activités qui combinent initiative et solidarité". De plus, nous avons constaté dans nos entretiens et notre revue littéraire que l'entrepreneuriat dans les associations pouvait être envisagé en termes organisationnel, innovant ou même d'un nouveau service/bien (Valéau et al., 2004). Cette vision permettrait à première vue de valider la première hypothèse (comme dit précédemment), mais l'entrepreneuriat social ne démontre pas forcément un changement de valeurs. Notre hypothèse a été mal posée : plusieurs valeurs, dans le cadre de notre sujet, peuvent être plausibles. Les valeurs historiques doivent justement être gardées dans le cadre d'une hybridation ; des valeurs participatives doivent être mises en place si elles ne le sont déjà pas. Des valeurs stratégiques du privé adaptées au non lucratifs doivent être remises en question.

L'entrepreneuriat au sein des associations ne fait pas l'unanimité ; mais il serait nécessaire de mener une étude sur les celles ayant intégré une équipe entrepreneuriale en amont du processus d'hybridation, et/ou pendant, et/ou en aval. Nous pensons que l'une des limites de notre travail se situe sur ce point.

Il y a beaucoup de facteurs qui interviennent chez un entrepreneur : cognition, psychologie, sociologie ou managérial. Il faudrait donc analyser ces derniers pour mieux appréhender le processus puis accompagner les associations désireuses d'hybrider. En tous les cas, l'entrepreneuriat social au travers des travaux de Grimes (2010) peut être considéré comme pertinent pour le développement de l'offre, d'une vision stratégique de l'association, d'un meilleur impact et/ou d'une création d'une nouvelle entité juridique.

*Plusieurs travaux (Teal & Hofer, 2003 ; Reich, 1987) montrent que l'effort collectif amène à de meilleurs résultats. Le partage collectif des risques et des résultats donne des capacités uniques d'innovation notamment pour répondre à certains besoins sociaux. Pour l'entrepreneur, son action n'a de sens qu'à travers un collectif qui va permettre le développement de l'association. Au sein des associations, ce collectif est constitué d'un noyau stable, l'équipe entrepreneuriale, composée aussi bien de salariés que de bénévoles [...] La nature des motivations des entrepreneurs dans l'économie sociale et solidaire sert souvent de justification à la création d'une organisation (Hassen Parak.M, 2014, p.126).*

Les financements et les alliances doivent finalement venir en compléments des réciprocity afin de parvenir à une hybridation optimale. En revanche, nous ne pouvons valider pour le moment notre deuxième hypothèse. En effet, les leviers du modèle socio-économique sont sa raison d'être en quelque sorte et ne sont pas forcément mobilisables dans un même espace-temps donné. Le financement doit être pris en compte pour la vision stratégique alors que des alliances

par exemple doivent être créées constamment. Nous sommes amenés à penser que notre paragraphe “*i. Les trois leviers du modèle socio-économique indispensables et complémentaires pour une hybridation “réussie” : cas de 3 associations*” n’est pas de la plus grande utilité pour répondre à notre problématique. Le manque de revue littéraire globale sur les modèles socio-économiques nous a poussé à extrapoler certains éléments, mettant aussi en exergue des cas concrets. L’enjeu des réciprocités a été mis en avant dans notre recherche mais peut-être pas suffisamment au travers de leur manière d’éviter le désengagement. La dernière hypothèse est discutable. Nous savons en revanche qu’elles permettent d’appréhender l’articulation des projets existants pour mieux diriger les prochains, définir une ligne stratégique et laisser place à la création d’opportunités (DiMaggio, 1988). Ceci est d’ailleurs défini par ce dernier comme étant un acte entrepreneurial. Cet acte peut être opéré de façon individuel (Hargadon & Douglas, 2001) ou collective (Greenwood & Suddaby, 2006). Valéau et al., (2012) soulèvent même le besoin d’entreprendre au sein des associations, conditionnant ainsi l’innovation sociale et tenant d’une plus grande efficacité quant à l’impact du projet sur les besoins. Nous validons finalement la deuxième hypothèse. Nous tenons tout de même à soulever une limite importante.

La non prise en compte de l’environnement managérial de l’association manque à notre étude. Ceci aurait-été bénéfique pour aller plus loin dans la portée de notre problématique. Est-ce que n’importe quel cadre managérial est en capacité d’être changé par l’introduction d’une équipe entrepreneuriale pour hybrider de la façon la plus efficiente possible ? Il ne suffit pas d’appliquer et optimiser des outils venant du privé ou de tout changer car quelques entrepreneurs seraient présents dans la structure. D’ailleurs, il nous est impossible de définir les limites de cet entrepreneuriat collectif car la portée des conflits n’est pas mesurable.

## Conclusion et pistes d'interrogations

### Pour conclure

Détacher la fin des moyens semble compliqué pour une association déclarée de loi 1901 puisque le moyen a autant d'importance que le résultat. Nous avons tenté au travers de nos recherches de comprendre la place de l'entrepreneuriat social au sein de ces structures ainsi que le processus d'hybridation de leurs modèles socio-économiques. Des pluralités d'interprétations se sont avérées être possibles, rendant quelque peu complexe notre travail, tout comme l'ambiguïté sur la portée du terme "entrepreneuriat social". Pour rappel, notre problématique était la suivante : "Hybridation des modèles socio-économiques : L'entrepreneuriat social est-il devenu un instrument indispensable au rayonnement des associations loi 1901 face à la complexification des besoins sociétaux ?"

Les domaines d'interventions possibles pour une association sont vastes mais toutes sont réunies autour d'un non partage des bénéficiaires et d'une mise en commun des connaissances et activités pour autrui. Dans le cadre de notre étude sur le processus d'hybridation des modèles socio-économiques, nous avons dans un premier temps remarqué la nécessité de rapprocher l'associatif à l'ESS. L'hybridation ayant tendu à se développer dans un certain contexte socio-libéral de l'économie et particulièrement dans ce secteur. L'ESS est simplement une des origines d'où est tirée l'hybridation et c'est dans ce secteur que les plaidoyers et études sont réalisés dans la majorité des cas. Nous sommes partis du principe que toutes les conclusions seront applicables pas seulement à l'ESS, mais plus ouvertement, à tout type d'association.

La loi Hamon de 2014 bien que son aspect peu convaincant auprès de certains représentants de l'associatif, est venue encourager les acteurs de ce secteur à innover et entreprendre pour tenter au mieux, de faire face à la croissance des besoins sociaux et environnementaux. Elle démontre également la pertinence de la co-construction et l'ouverture à la diversification des ressources. Ceci rejoint donc bien ce que nous précisions avant, la baisse des subventions est une volonté publique mais son paradoxe est l'accroissement de son budget. Cette loi tend presque à généraliser l'hybridation alors que nous l'avons confirmé au travers de nos deux enquêtes, le cas par cas est non négligeable. Nous estimons une mauvaise gestion de la distribution des financements publics ; qui gagneraient à éventuellement être versés qu'aux associations présentes dans l'ESS. Hybrider n'apparaît ni dans notre cadre théorique, ni dans nos entretiens semis-directifs, comme étant forcément la base d'un processus entrepreneurial. C'est l'orientation stratégique et managériale qui lui est donné, tout en poursuivant le projet social historique, qui fait de l'hybridation un processus entrepreneurial social.

Aller chercher des fonds européens ou des prêts bancaires ne semblent être ni une priorité, ni une nécessité, ni le rôle majeur d'un entrepreneur social aujourd'hui. Pour hybrider, un entrepreneur social va plutôt chercher le bénévolat de compétences, le mécénat de compétences, les dons en natures ou bien les micro-dons.

L'apparition de formations au sein des Universités et Écoles de commerces de gestion dédiées à l'ESS ou encore l'embauche de profil managériaux et gestionnaires peut expliquer l'engouement de l'hybridation ; ceci dans un objectif clair : rendre compte des actions conduites

sur le terrain. L'esprit d'entreprendre, bien que déjà présent, a donc été accentué par ce phénomène. S'en est suivie une banalisation de certains termes et outils stratégiques empruntés du privé, mais sources de conflits. Le secteur gagnerait à se moderniser et prioriser certains sujets tabous, qui parfois n'en sont pas. Ceci a été accompagné d'un mouvement de professionnalisation du secteur, mettant en exergue la gouvernance étendue comme le mode de structuration des rapports entre les parties prenantes autour d'un projet collectif. Elle est apparue comme l'un des éléments capitaux pour continuer d'assurer la pérennité financière tout en permettant aux financeurs une meilleure évaluation de la "qualité" des associations. Le bénévolat actif est au cœur des actions des associations mais il peut engendrer des faiblesses d'organisation en raison d'un manque de professionnalisation et donc, de personnel qualifié permettant une gestion rigoureuse et une gouvernance de qualité.

Pour accompagner cette modernisation des associations et l'hybridation, la définition d'une orientation stratégique claire est de mise. Elle doit être corrélée avec une participation des réciprociétés et éventuellement, des parties prenantes externes. L'hybridation des ressources ressort comme étendue et devient également une hybridation organisationnelle, voire dans certains cas, structurelle pour ceux désirant attacher une structure juridique privée à l'association. Seule une articulation du déterminisme et du volontarisme, d'une perspective de transformation sociale et d'un certain positionnement "économique" si l'on peut dire ainsi, rendra le processus stratégique d'une association porteur d'identité et de viabilité. Dans ce contexte, les diverses motivations, processus et résultats complexifient la nature du processus entrepreneurial et il en devient multiforme. Les organisations non lucratives se retrouvent dans le dilemme suivant : quel lien pour agir de manière entrepreneuriale, tout en servant les bénéficiaires, les attentes des parties prenantes, réaliser la mission sociale et mesurer les performances par le calcul de l'impact social/positif. L'orientation entrepreneuriale doit donc intervenir à ce moment. Le compromis existant entre perspective du changement social et du positionnement peut créer une opportunité d'innovation sociale ; cette perspective est pourtant souvent perçue par le secteur comme une contrainte. Rappelons que l'innovation sociale peut simplement être un changement d'organisation des ressources. D'ailleurs, malgré la variété des entrepreneurs sociaux et la diversité des approches, leur dénominateur commun reste l'utilisation d'innovations sociales pour répondre à un besoin sociétal. En outre, afin de démontrer la pertinence de l'entrepreneuriat social mêlé à l'innovation sociale pour argumenter le côté "pour" de l'hybridation et la réponse aux besoins, il faudrait avoir plus de données concernant l'impact positif. can

Pour répondre à notre problématique, si nous devons résumer, nous partons de constat là : L'entrepreneuriat social se caractérise par un processus en trois étapes. Un entrepreneur social part d'un problème non résolu (à savoir les besoins sociétaux) afin de construire sa solution innovante. Il recherche ensuite l'efficacité et mesure son impact. Il applique de ce fait le meilleur du privé à sa mission d'intérêt général, il permet une vision stratégique et une orientation entrepreneuriale collective et contribue à maintenir l'emploi. Enfin, il base son modèle sur un modèle démocratique et participatif avec à la clé un refus de l'enrichissement personnel et la volonté de mieux partager les richesses car à partir d'une certaine valeur créée, cela ne rend ni plus performant ni plus heureux.

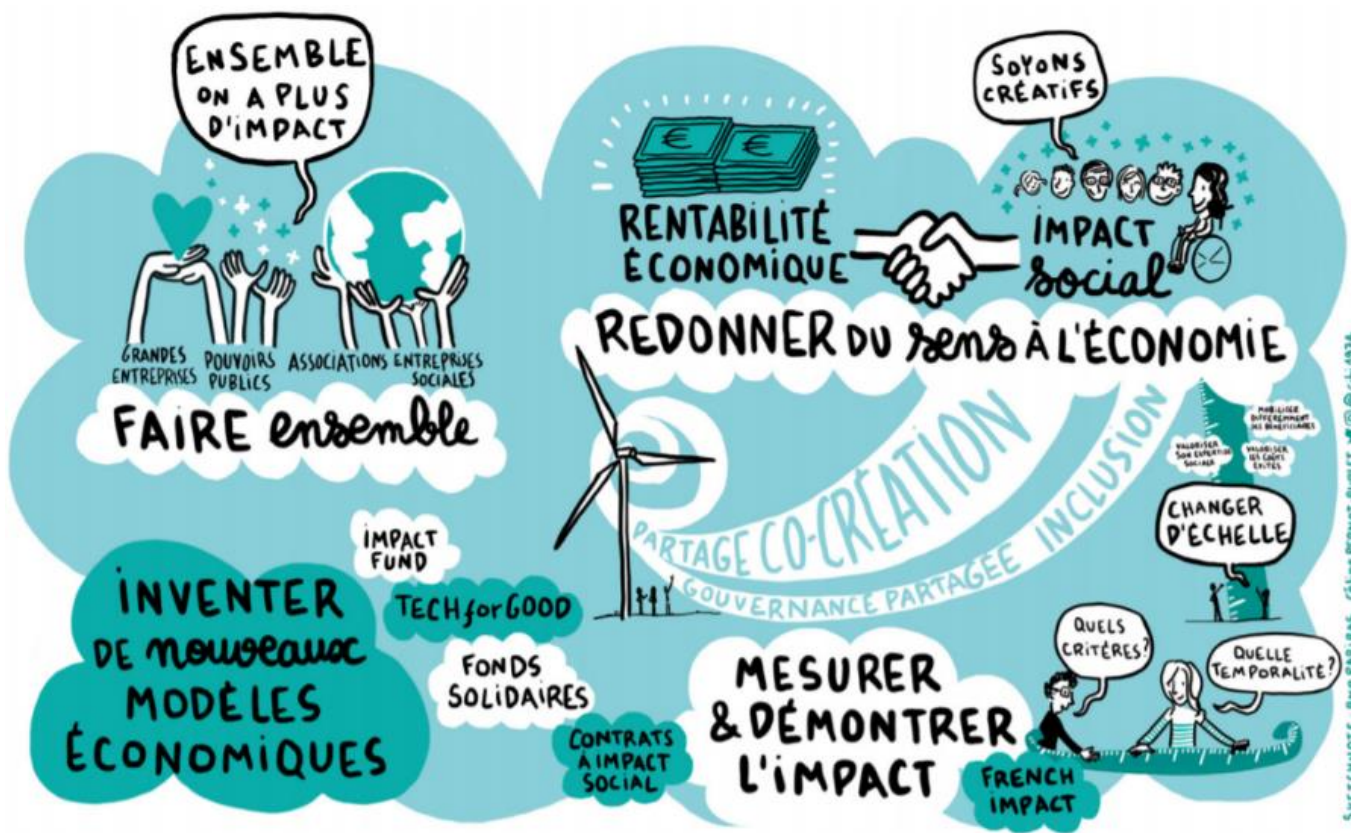
En somme et pour conclure, l'hybridation doit être fait au cas par cas et ne pas être généralisée. L'entrepreneuriat social n'en est pas forcément le piédestal mais il est un processus qui permet à un collectif d'agir ensemble, via une gouvernance participative et avec pour slogan "le faire ensemble, autour du bien commun". Il est souvent à l'origine des innovations sociales collectives organisationnelles ou de service/produit (porteuses de solutions face aux besoins). Il devient donc la d'opportunités et permet la création de partenariats et ou alliances. L'entrepreneuriat social peut finalement s'évéer être un choix de l'association pour accompagner son hybridation, ou, une orientation stratégique. Cette dernière peut émaner d'une personne ou, d'un collectif déjà présent dans la structure et désirant trouver des solutions innovantes pour faire face aux besoins sociétaux et à la baisse des subventions. N'oublions pas que derrière chaque création d'association se trouve un entrepreneur social qui s'est dit que "la combinaison d'acteurs existe non pas parce que nous sommes dans le meilleur des mondes, mais pour faire naître le meilleur des mondes" (Marie-Claire Malo).

### **Pistes d'interrogations**

L'intérêt grandissant pour l'entrepreneuriat social est évident. Cependant, seules des recherches telles que celles de Murray (1989), Cooper et Daily (1997) ou encore Mucchielli (2002) évoquent le rôle que joue la diversité des équipes entrepreneuriales, mais au sein de l'organisation lucrative. Notre travail ouvre des perspectives de recherches. Nous pensons qu'il serait intéressant de prolonger cette recherche sur l'ensemble du secteur associatif. L'hybridation du modèle socio-économique peut souvent être source de conflit et notamment dans le cas d'équipes entrepreneuriales. Le doute sur la stratégie et sur la capacité à surmonter les différents sont centraux. Il serait peut-être nécessaire de généraliser un accompagnement comme le DLA par exemple. Ce dernier contribue à améliorer notamment la performance et l'efficacité. Il permet en quelque sorte d'implémenter une forme de vision inspirée directement de l'entrepreneuriat social. Créer un tiers-lieu où on accompagnerait toutes les associations (et non pas seulement celles issues de l'ESS) et quelle que soit leur forme juridique dans leurs questionnements de survie financière serait une solution largement plausible et viable sur les territoires. Des accompagnateurs et des médiateurs les aideraient à titre gratuit (ou peu cher) sur leur envie de diversification des ressources et/ou de leur(s) offre(s), la gestion de conflit, le changement de gouvernance et tant d'autres. Les CA souvent réfractaires à l'hybridation pourront être éclairés. Les accompagnateurs et médiateurs pourront être des professionnels, dirigeants ou des parties prenantes internes d'associations déjà hybridées. Ces tiers-lieux pourraient aussi avoir leurs services de bases qu'ils ont actuellement (bureaux à loyers modérés, cafétéria, espace de détente, etc...). Nous terminerons notre ouverture sur le constat que si un CA réticent quant à l'idée d'hybrider les ressources, alors le fait d'associer à la structure non lucrative une SCOP (= Société Coopérative Ouvrière de Production) ou une SCIC (=Société Coopérative d'Intérêt Collectif) peut être une solution. La gouvernance de la SCOP en revanche change, le pouvoir est donné aux salariés et non aux bénévoles, à contrario de l'association. La SCOP et la SCIC permette la poursuite d'un objectif commun (à savoir, la réponse aux besoins) tout en ayant une gouvernance participative, capable de générer des bénéfices (jusqu'à un certain seuil) tout en faisant des dons à l'association à laquelle elle est rattachée. Parallèlement



elle permet généralement une meilleure expression de l'entrepreneuriat social par les réciprocités.



Baromètre 2019 de l'entrepreneuriat social, p.1

## Bibliographie

- AGUILI, T., & BOUJELBENE, Y. (2020). *L'opportunité entrepreneuriale : est-elle objective ou subjective ? Approche processuelle*. AIMS - Association Internationale de Management Stratégique. Récupéré sur <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims/communications/4515-l-opportunit-e-entrepreneuriale-est-elle-objective-ou-subjective-approche-processuelle/download>
- AVISE. (2017). *Mode d'emploi - Evaluer l'impact social*. Récupéré sur [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20180108/avise\\_201712\\_mde\\_impact\\_social\\_web.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20180108/avise_201712_mde_impact_social_web.pdf)
- AVISE. (2020, Février). *Les différents types de mécénat et pro bono*. Récupéré sur Avise: <https://www.avise.org/ressources/les-differents-types-de-mecenat-et-pro-bono>
- AVISE, Labo de l'ESS, & La Fonda. (2018). *ESS et création de valeur - Rapport d'étude N°2 : Vers une nouvelle approche de l'impact social*. Récupéré sur <https://www.avise.org/ressources/ess-et-creation-de-valeur-vers-une-nouvelle-approche-de-l-impact-social-phase-3>
- BASSO, O., FAYOLLE, A., & BOUCHARD, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale - Histoire de la formation d'un concept. *Revue française de gestion*, 5(195), pp. 175-192. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-5-page-175.htm>
- BENEZECH, D., KARCHER, T., & GARCIA, C. (2013). Dans quelle mesure l'orientation entrepreneuriale se traduit-elle en activités d'innovation dans les PME ? Regards croisés sur le caractère composite de cette orientation stratégique. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(12), pp. 35-58. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2013-4-page-35.htm>
- BLANC, J., & FARE, M. (2017). *Enjeux de l'hybridation des ressources pour les monnaies locales associatives*. Récupéré sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01627623/document>
- BLAVIER, B., DAVIAUD, B., ENGELMANN, U., FASSIN, B., FERRARI, A., PELATAN, A., . . . DE PIMODAN, J. (2019). *Baromètre 2019 de l'entrepreneuriat social*. Récupéré sur [https://www.ashoka.org/fr/histoire/l-entrepreneuriat-social-de-la-marge-la-norme-barometre-de-l-entrepreneuriat-social-2019?gclid=Cj0KCQjw4f35BRDBARIsAPePBHzUsznRjIgly90NNfhCgULOKxEDe5sIYToU4zbn-RJaACZKA36h10saAodSEALw\\_wcB](https://www.ashoka.org/fr/histoire/l-entrepreneuriat-social-de-la-marge-la-norme-barometre-de-l-entrepreneuriat-social-2019?gclid=Cj0KCQjw4f35BRDBARIsAPePBHzUsznRjIgly90NNfhCgULOKxEDe5sIYToU4zbn-RJaACZKA36h10saAodSEALw_wcB)
- BONCLER, J. (2002). *L'économie solidaire : Une nouvelle forme d'entrepreneuriat*. Récupéré sur [https://base.socioeco.org/docs/l\\_economie\\_solidaire\\_boncler.pdf](https://base.socioeco.org/docs/l_economie_solidaire_boncler.pdf)
- BONCLER, J., & H-R, M. (2004). L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1), pp. 21-32. Récupéré sur ResearchGate: <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2004-1-page-21.htm>

- BOYER, R. (1997). *Evolution des modèles productifs et hybridation : Géographie, histoire et théorie*. Récupéré sur <https://robertboyer.org/fr/evolution-des-modeles-productifs-et-hybridation-geographie-histoire-et-theorie/>
- BOYER, R. (1997). *Evolutions des modèles productifs et hybridation : Géographie, histoire et théorie*. Oxford University Press(9804). Récupéré sur <https://robertboyer.org/fr/evolution-des-modeles-productifs-et-hybridation-geographie-histoire-et-theorie/>
- BUCOLO, E., EYNAUD, P., & GARDIN, L. (2019). *Les modèles socio-économiques associatifs - Revue de littérature*. INJEP.
- BUCOLO, E., EYNAUD, P., & HAERINGER, J. (2014). *La gouvernance des associations en pratiques*. Récupéré sur <https://www.avise.org/ressources/la-gouvernance-des-associations-en-pratiques>
- C.P, S., EYNAUD, P., & SPONEM, S. (2015). *La gouvernance associative : entre diversité et normalisation*. Récupéré sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01118000/document>
- Centre de ressources DLA Environnement, & MAILLET, M.-L. (2019, décembre). *Qu'est ce qu'un modèle socio-économique associatif ?* Récupéré sur [http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/wp-content/uploads/2020/06/CRDLA-E-MSE-FicheRepereDLA\\_1.pdf](http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/wp-content/uploads/2020/06/CRDLA-E-MSE-FicheRepereDLA_1.pdf)
- CHABAUD, D., & MESSEGHEM, K. (2010). *Le paradigme de l'opportunité : Des fondements à la refondation*. *Revue française de gestion*, 7(206), pp. 93-112. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-7-page-93.htm>
- CHIBANI, A., & BILLAUDEAU, V. (2019, décembre). *L'innovation sociale au service du projet associatif par sa production de valeur : Réflexion sur le cas de l'association*. *Vie & Sciences de l'Entreprise*(208), pp. 94-114. Récupéré sur <https://search-proquest-com.ezscd.univ-lyon3.fr/docview/2406320746?pq-origsite=summon>
- DEVAUX, B., PACHOD, B., VERDIER, M., & VOLLE, L. (2020). *ESS & économie collaborative*. Avise.
- Direction de la Jeunesse, Education Populaire et de la Vie associative, Mouvement Associatif, & ITIER, C. (2018). *Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement*. Récupéré sur [https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_complet\\_chantier\\_vie\\_asso\\_lma.pdf](https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_complet_chantier_vie_asso_lma.pdf)
- ENGELBACH, B., JASLIN, J., & VANLERENBERGHE, P. (2016, mars). *L'avenir des modèles socio-économiques des associations*. Récupéré sur La Fonda - fabrique associative: <https://www.fonda.asso.fr/ressources/lavenir-des-modeles-socio-economiques-des-associations>
- FAYOLLE, A. (2017). *Entrepreneuriat - Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre*. (Dunod, Éd.) *Management Sup*, 398.

- GABRIELSSON, J. (2007). *Boards of Directors and Entrepreneurial Posture in Medium-size Companies - Putting the Board Demography Approach to a Test*. Récupéré sur SAGE Journals: <https://journals.sagepub.com/home/isb>
- GARDIN, L., & ROBERT, P. (2018). Origine, diffusion et métamorphose de l'hybridation des ressources.
- GORGET, P. (2015). *Mode d'emploi - L'innovation sociale*. Avise.
- H.MORRIS, M., W.WEBB, J., & J.FRANCKLIN, R. (2011, septembre). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit Context. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*(1042-2587), 947-971. Récupéré sur <https://journals-sagepub-com.ezscd.univ-lyon3.fr/doi/full/10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x>
- HEHENBERGER, L., HARLING, A.-M., & SCHOLTEN, P. (2015). *Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact*. European Venture Philanthropy Association. Récupéré sur <https://www.avise.org/ressources/guide-pratique-pour-la-mesure-et-la-gestion-de-limpact>
- H-P, M. (2014, septembre). L'entrepreneuriat en association : construction et mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives. Université de la Réunion, IAE de la Réunion. Récupéré sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01130130>
- INCO. (2019). *Rapport Annuel d'Impact Social Mai 2018 - Juin 2019*. Récupéré sur [https://www.columbiathreadneedle.lu/media/12681690/european\\_annual\\_social\\_report\\_french.pdf](https://www.columbiathreadneedle.lu/media/12681690/european_annual_social_report_french.pdf)
- INJEP. (2020). *Les chiffres clés de la vie associative*. Récupéré sur <https://injep.fr/publication/les-chiffres-cles-de-la-vie-associative-2019/>
- J.BOUCHARD, M., & ROUSSELIERE, D. (2016). Les formes organisationnelles hybrides de l'économie sociales ont-elles de plus grandes chances de survivre ? Une Application au cas de Montréal. (CRISES, Éd.) *Les Cahiers du CRISES*(ES1601).
- KPMG. (2017). *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*. KPMG.
- LAMY, M., WEBER, E., THIEBOT, L., BLANC, Y., PANSU, D., BESANCON, E., . . . BOINOT, M. (2016, février). Accompagner le changement. *La vie associative - Le magazine du Mouvement Associatif*(24). Récupéré sur [http://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2016/09/LMA\\_LVA24.pdf](http://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2016/09/LMA_LVA24.pdf)
- LANCIANO, E. (2019). Engagement citoyen et action entrepreneuriale sont-ils conciliables? Le cas des systèmes alimentaires alternatifs. *Management international*, 23(5), pp. 103-121. Récupéré sur <http://www.managementinternational.ca/catalog/engagement-citoyen-et-action-entrepreneuriale-sont-ils-conciliables-le-cas-des-systemes-alimentaires-alternatifs.html>
- LAVILLE, J., KLEIN, J., & MOULAERT, F. (2014). *L'innovation sociale*. (ères, Éd.) Récupéré sur <https://www-cairn-info.ezscd.univ-lyon3.fr/l-innovation-sociale--9782749239491-page-45.htm>

- Le Mouvement Associatif. (2020). L'hybridation des ressources associatives. Récupéré sur [http://www.lemouvementassociatif-hauts-de-france.org/images/Financement/Fiche\\_Hybridation\\_des\\_ressources.pdf](http://www.lemouvementassociatif-hauts-de-france.org/images/Financement/Fiche_Hybridation_des_ressources.pdf)
- Le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux. (2012). *L'efficacité économique au service de l'intérêt général*.
- Le RAMEAU. (2018). *Modèles socio-économiques associatifs - Etat de l'Art*. Récupéré sur [http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/11/Le\\_RAMEAU-Etat\\_Art\\_MSE.pdf](http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/11/Le_RAMEAU-Etat_Art_MSE.pdf)
- Le RAMEAU. (2018). *Rapport quinquennal 2013-2017 : L'accélération de la co-construction !* Récupéré sur [http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/02/LR-ObservatoirePartenariats-RapportQuinquennal-2013-2017\\_BAD.pdf](http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/02/LR-ObservatoirePartenariats-RapportQuinquennal-2013-2017_BAD.pdf)
- Le RAMEAU. (2019). *L'hybridation des modèles socio-économiques en pratiques*. Association Le Rameau. Récupéré sur <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2019/09/LR-MSE-NoteProspectiveHybridation-09-2019-BAD.pdf>
- MALO, C. (2001, Novembre). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association (2<sup>e</sup> partie) : l'entreprise et ses orientations. *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*(282), 84-94. Récupéré sur <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2001-n282-recma01231/1023404ar/>
- MAMOUR, N. (2017, Novembre). L'évolution du business model de l'entreprise sociale, le cas des entreprises des TIC : une étude comparative de cas France/Sénégal. Université Paris Descartes et Université Gaston Berger. Récupéré sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02281975/document>
- NOBILE, D., & HUSSON, J. (2017). L'orientation entrepreneuriale d'une collectivité territoriale vue à travers le prisme d'une démarche d'accompagnement. *Management & Avenir*, 1(91), pp. 15-38. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-1-page-15.htm>
- P.C, T. (2012, juin). *Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire*. Récupéré sur ProQuest: <https://search-proquest-com.ezscd.univ-lyon3.fr/docview/1690251998?pq-origsite=summon>
- PERROT, P. (2006). Définition et mesure de la "valeur ajoutée sociale" dans les associations. *RECMA - Revue Internationale de l'Economie Sociale*(301), pp. 42-60. Récupéré sur <http://recma.org/article/definition-et-mesure-de-la-valeur-ajoutee-sociale-dans-les-associations>
- Portique“, A. ". (Éd.). (2006, décembre). *L'hybridation : un processus décisif dans le champ des arts plastiques*. Récupéré sur le portique: <http://journals.openedition.org/leportique/851>
- PYUN, H. (2013). Hybridation du New Public Management : cas de gestion des administrateurs territoriaux en France. *Management & Avenir*, 7(65), pp. 32-47. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-7-page-32.htm>

- R.B, N., & OSWALD, P. (2010). Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : Une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? Une Analyse à partir d'un groupe de tourisme social. *RECMA - Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 1(315), pp. 56-74. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-recma1-2010-1-page-56.htm>
- R.B, N., PETRELLA, F., & VALLADE, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, 2(38), pp. 15-36. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2-page-15.htm>
- RAZAFINDRAZAKA, T., & FOURCADE, C. (2016, Décembre). L'entrepreneuriat collectif : Un outil du développement territorial ? (A. Colin, Éd.) *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, 5, pp. 1017-1042. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2016-5-page-1017.htm>
- SCHATZMAN, J. (2020). *Financer l'innovation sociale*. Récupéré sur <https://www.le-frenchimpact.fr/le-rapport-schatzman-comment-financer-linnovation-sociale#:~:text=02.07.2020&text=Le%2024%20juin%2C%20le%20rapport,l'innovation%20sociale%20en%20France>.
- SFER (Éd.). (2018). Coexistence et hybridation des modèles agricoles en Amazonie Orientale : L'exemple la production laitière dans deux villages de la « commune verte » de Paragominas. *Economie Rurale*(366), pp. 41-60. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-economie-rurale-2018-4-page-41.htm>
- SILBERZAHN, P. (2013). *Effectuation : Les principes de l'action entrepreneuriale*. Récupéré sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01892730/document>
- SILBERZAHN, P. (2016). L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts. *Entreprendre & Innover*, 1(28). Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2016-1-page-76.htm>
- SPEAR, R. (2011). Formes coopératives hybrides. *RECMA - Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 2(320), pp. 26-42. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-recma1-2011-2-page-26.htm?contenu=resume>
- SUDDABY, R., D.BRUTON, G., & X.SI, S. (2014, octobre). Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. *Journal of Business Venturing*, 30, 1-10.
- VALEAU, P., & ANNETTE, F. (2010). Les associations traditionnelles face à l'entrepreneuriat social. *Expansion Entrepreneuriale*(7), pp. 40-47. Récupéré sur [https://cemoi.univ-reunion.fr/fileadmin/Fichiers/CEMOI/Equipe/Permanents/Section06/valeau/valeau\\_pattrick\\_annelle\\_frederic\\_expansion\\_association\\_et\\_entrepreneuriat.pdf](https://cemoi.univ-reunion.fr/fileadmin/Fichiers/CEMOI/Equipe/Permanents/Section06/valeau/valeau_pattrick_annelle_frederic_expansion_association_et_entrepreneuriat.pdf)
- VALEAU, P., & BONCLER, J. (s.d.). Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle. *RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3(3), pp. 17-35. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-3-page-17.htm>

VALETTE, C., RIJSENS, J., NOYA, A., P.R, S., VANSINTJAN, D., LEGRAND, V., . . . Les Canaux. (2020). *Le baromètre 2020 de l'entrepreneuriat sociale*. Récupéré sur <https://www.avise.org/ressources/barometre-de-lentrepreneuriat-social-2020>

VERCAMER, F. (2010). *Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire*.

VERSTRAETE, T., & FAYOLLE, A. (2004). *Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat*. Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME. Récupéré sur <http://thierry-verstraete.com/pdf/CIFEPME%202004%20Verstraete%20et%20al.pdf>



**Liste des annexes :**

**Annexe 1 : Le financement de l'intérêt général en profonde évolution**

**Annexe 2 : le "triangle" de l'économie sociale et solidaire selon Eme et Laville**

**Annexe 3 : Les 3 leviers des modèles socio-économiques**

**Annexe 4 : Les différents modèles socio-économiques associatifs d'intérêt général, leurs leviers financiers et leurs évolutions de l'innovation**

**Annexe 5 : Le modèle socio-économique selon le Centre de Recherche DLA Environnement**

**Annexe 6 : Une pluralité de ressources mais au potentiel inégal**

**Annexe 7 : L'impact opérationnel des différents leviers de financements**

**Annexe 8 : Les attentes partenariales des entrepreneurs sociaux**

**Annexe 9 : Les axes d'innovations sociales décrits par le CRISES**

**Annexe 10 : Types d'acteurs les plus innovants dans la résolution des problèmes sociétaux selon le grand public**

**Annexe 11 : La chaîne de valeurs selon Michael Porter**

**Annexe 12 : Le passage de la RSE à la valeur partagée**

**Annexe 13 : Imagination du dérivé "social" de la chaîne de valeur de M. Porter**

**Annexe 14 : Retour d'expérience, Voisin Malin (Association basée dans la ville de Brest)**

**Annexe 15 : Positionnement comparatif de l'entrepreneuriat solidaire/social**

**Annexe 16 : Représentation des singularités de l'entrepreneuriat en milieu solidaire**

**Annexe 17 : Paradigme de l'opportunité et courants de la recherche en entrepreneuriat**

**Annexe 18 : Processus entrepreneurial théorique – une vision délibérée**

**Annexe 19 : L'opportunité entrepreneuriale dans les approches Schumpétérienne et Kirznerienne**

**Annexe 20 : L'entrepreneur en économie solidaire**

**Annexe 21 : Quelques définitions de l'entrepreneur**

**Annexe 22 : Typologie d'entrepreneurs, selon Filion (2000)**

**Annexe 23 : Le profil CAP de Pierre André Julien et Michel Marchesnay (1996)**

**Annexe 24 : La gouvernance associative**

**Annexe 25 : Les différents types de gouvernance**

**Annexe 26 : Typologie des formes de gouvernance des associations**

**Annexe 27 : La gouvernance associative**

**Annexe 28 : Des acceptations différentes de l'entrepreneuriat social, d'après Draperi (2010)**

**Annexe 29 : Exemple de critères aux indicateurs pour évaluer l'impact social**

**Annexe 30 : Les 7 composantes du projet associatif**

**Annexe 31 : L'articulation de la co-construction de l'innovation sociale sous 3 axes**

**Annexe 32 : Les différents type de mécénat et pro bono**

**Annexe 33 : L'écosystème de l'innovation sociale**

**Annexe 34 : Grille de caractérisation de l'innovation sociale**

**Annexe 35 : Les 8 critères socles constituant la grille en Annexe 13, organisés selon 4 piliers de caractérisation d'une innovation sociale**

**Annexe 36 : la co-construction pour un engagement durable**

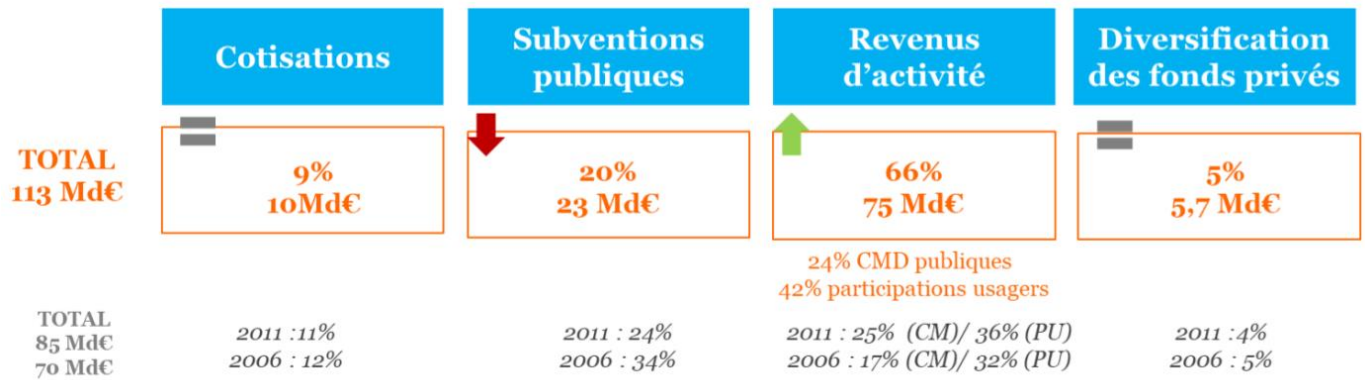
**Annexe 37 : Les 5 piliers de l'effectuation selon Sarasvathy**

**Annexe 38 : Questionnaire – étude quantitative**

**Annexe 39 : Synthèses de réponses pertinentes pour l'analyse**

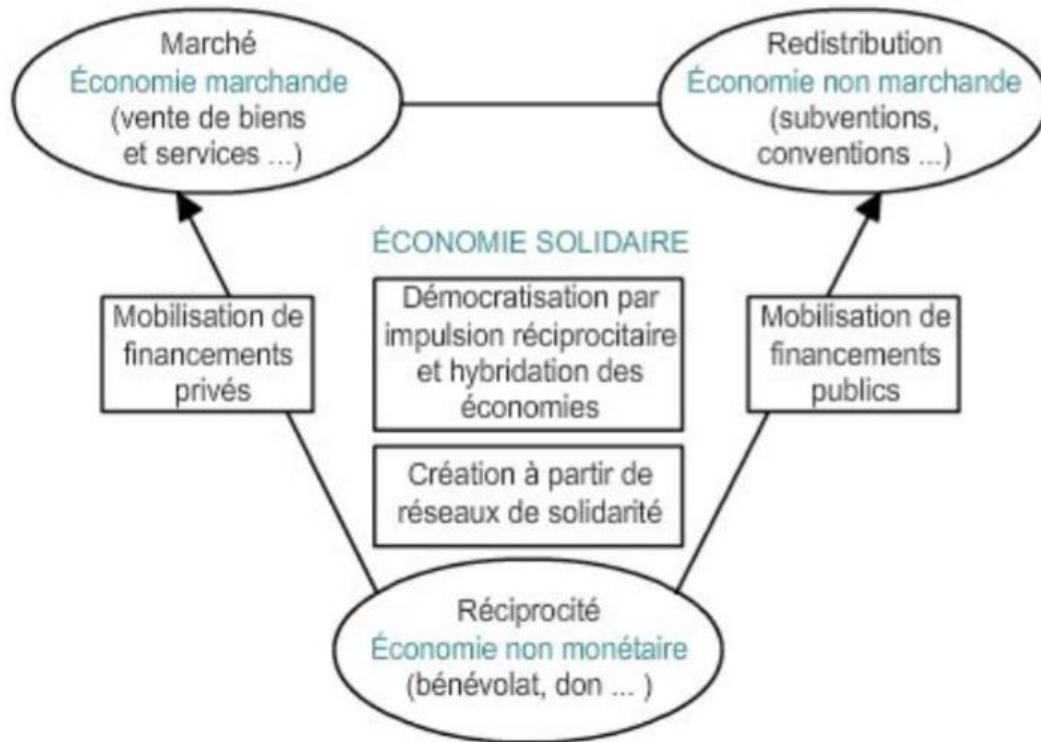
**Annexe 40 : Synthèse de réponses du questionnaire**

## Annexe 1 : Le financement de l'intérêt général en profonde évolution



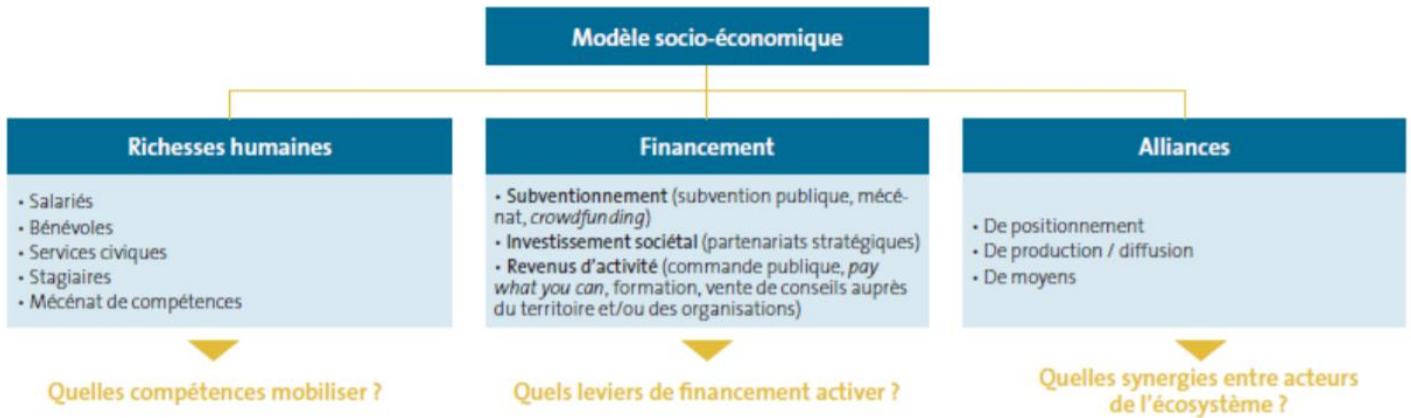
*L'hybridation des modèles socio-économique en pratiques, Le RAMEAU, 2019, p.10*

Annexe 2 : le “triangle” de l’économie sociale et solidaire selon Eme (1991)  
et Laville (1992 ;1994)



*Les modèles socio-économiques associatifs – Revue de littérature, Elisabetta.B, Philippe. E et Laurent G, 2019,, p.30*

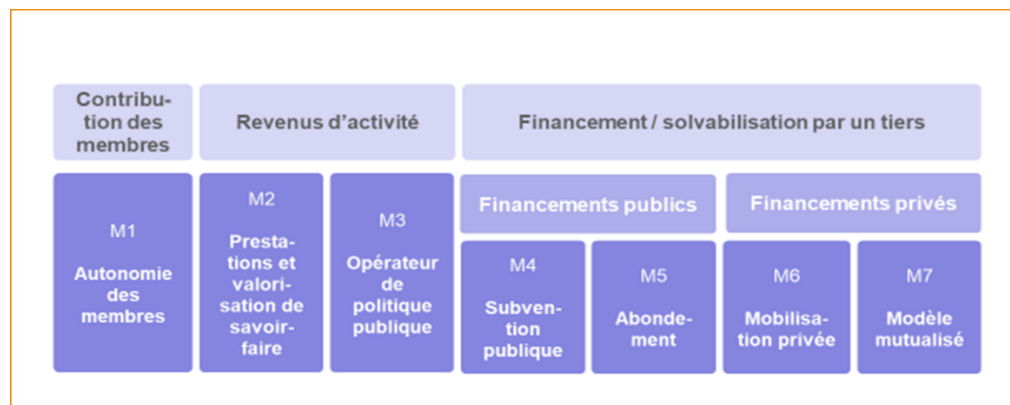
## Annexe 3 : Les 3 leviers des modèles socio-économiques



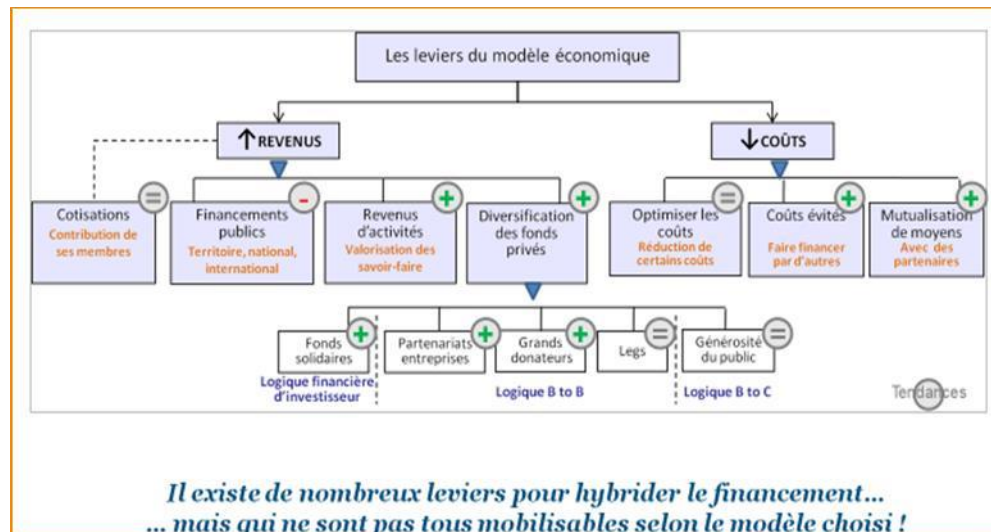
*L'hybridation des modèles socio-économique en pratiques*, Le RAMEAU, 2019, p.4

## Annexe 4 : Les différents modèles socio-économiques associatifs d'intérêt général, leurs leviers financiers et leurs évolutions de l'innovation

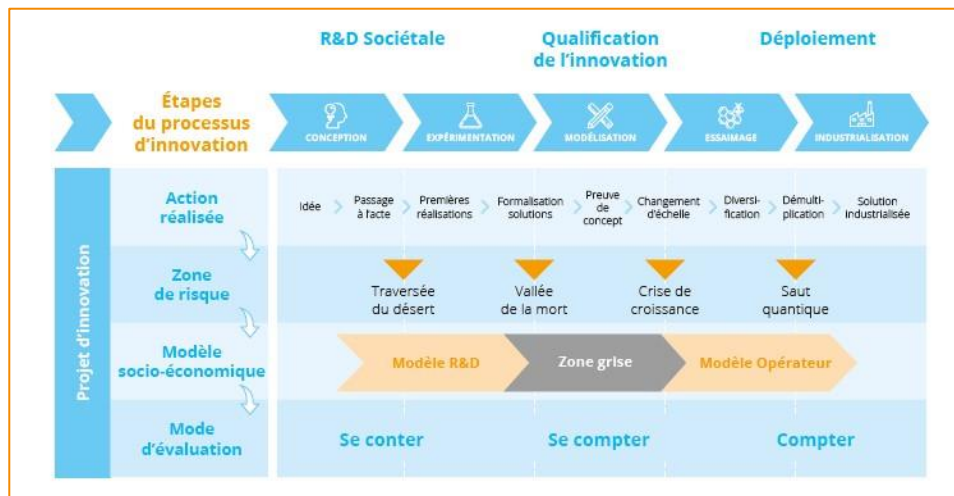
Les **modèles socio-économiques associatifs d'intérêt général** se distinguent au travers de **7 modèles types**. Ils permettent de se repérer et de se positionner pour « inventer » son propre modèle socio-économique reposant sur un « barycentre » fonction de son projet.



Chacun des modèles peut mobiliser différemment une **diversité de leviers financiers**.

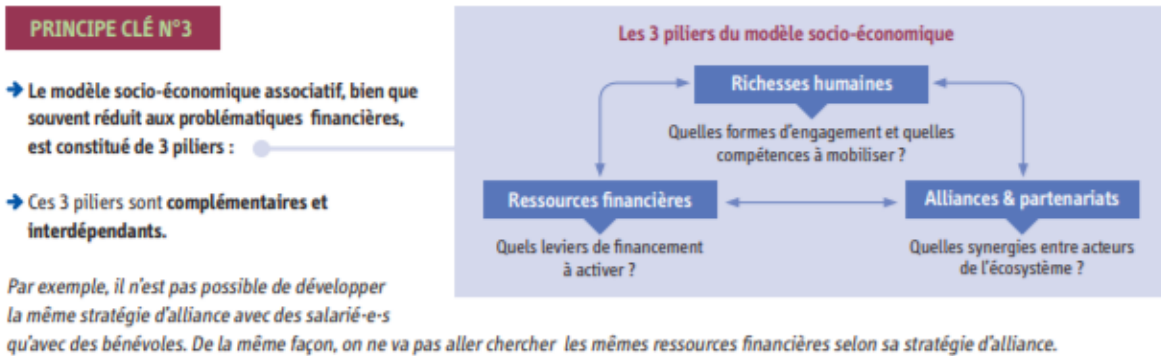


Concernant spécifiquement **l'innovation sociétale** portée par les associations, le **modèle socio-économique évolue selon la phase du projet**.



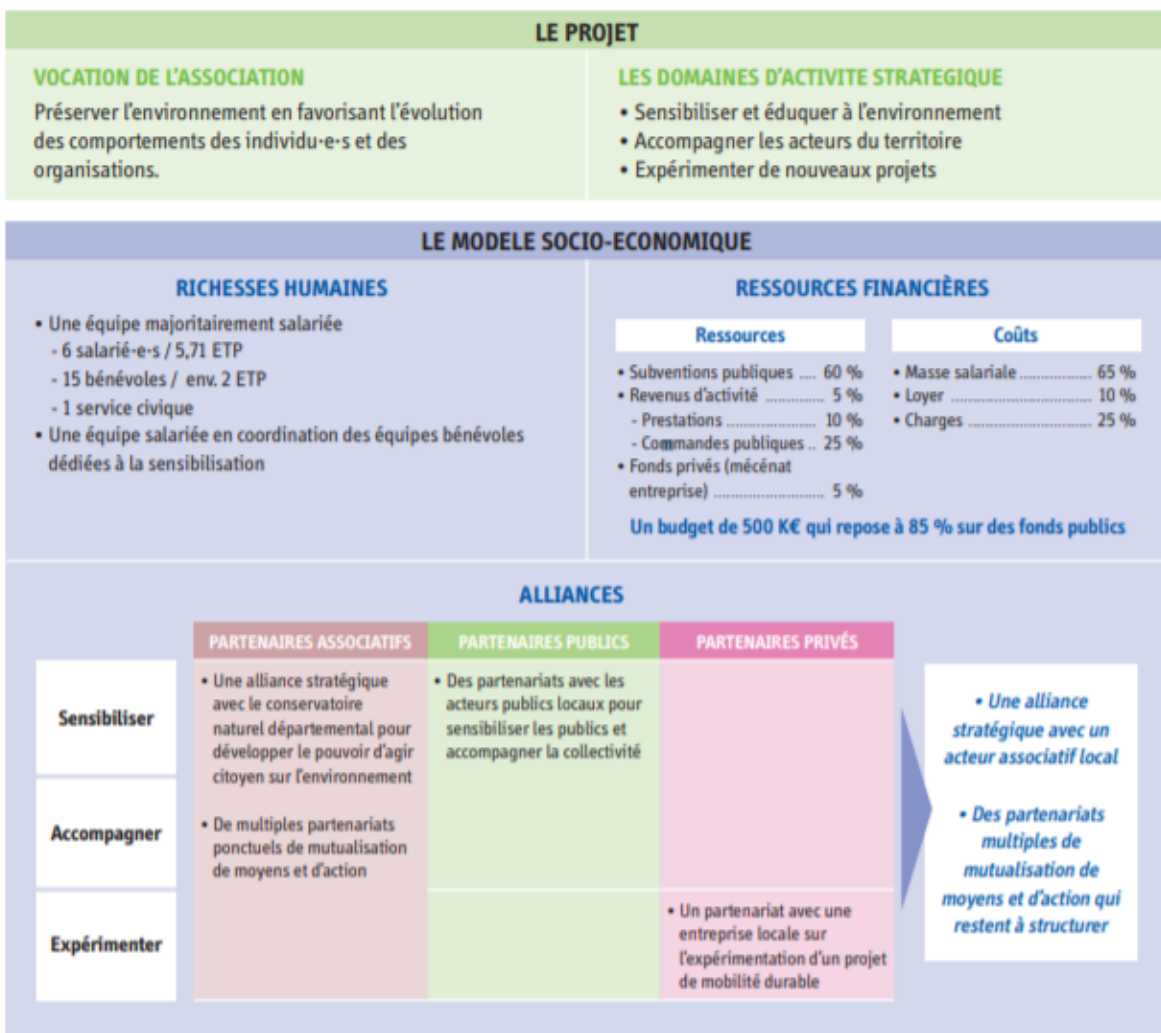
*Modèles socio-économiques associatifs, Le RAMEAU, 2018, p.8*

## Annexe 5 : Le modèle socio-économique selon le Centre de Recherche DLA Environnement



### Illustration

Description du modèle socio-économique d'une association œuvrant dans l'accompagnement territorial sur des sujets environnementaux



Qu'est-ce qu'un modèle socio-économique, CRDLA Environnement, Marie Line Maillet, Union national des CPIE, 2018, p.6

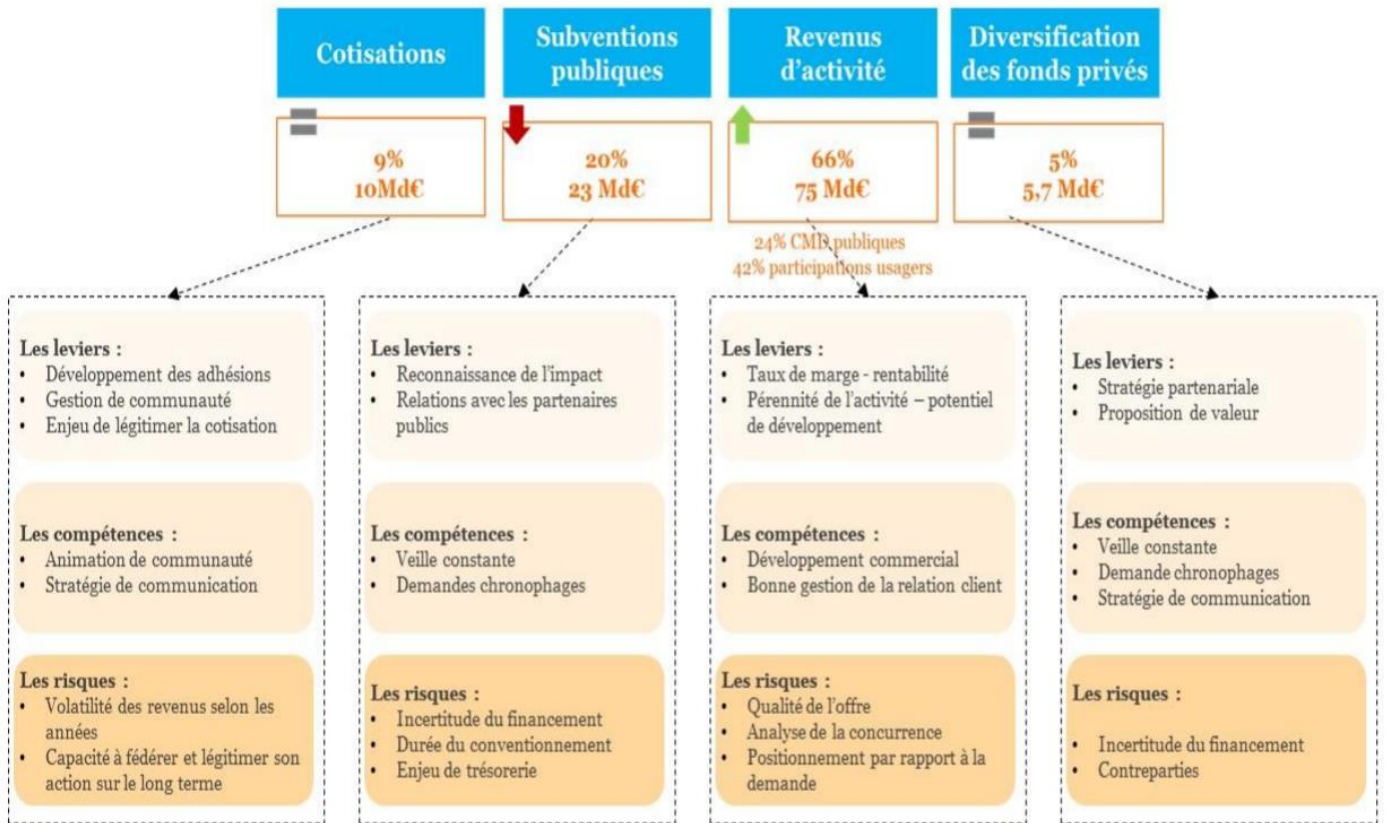


## Annexe 6 : Une pluralité de ressources mais au potentiel inégal



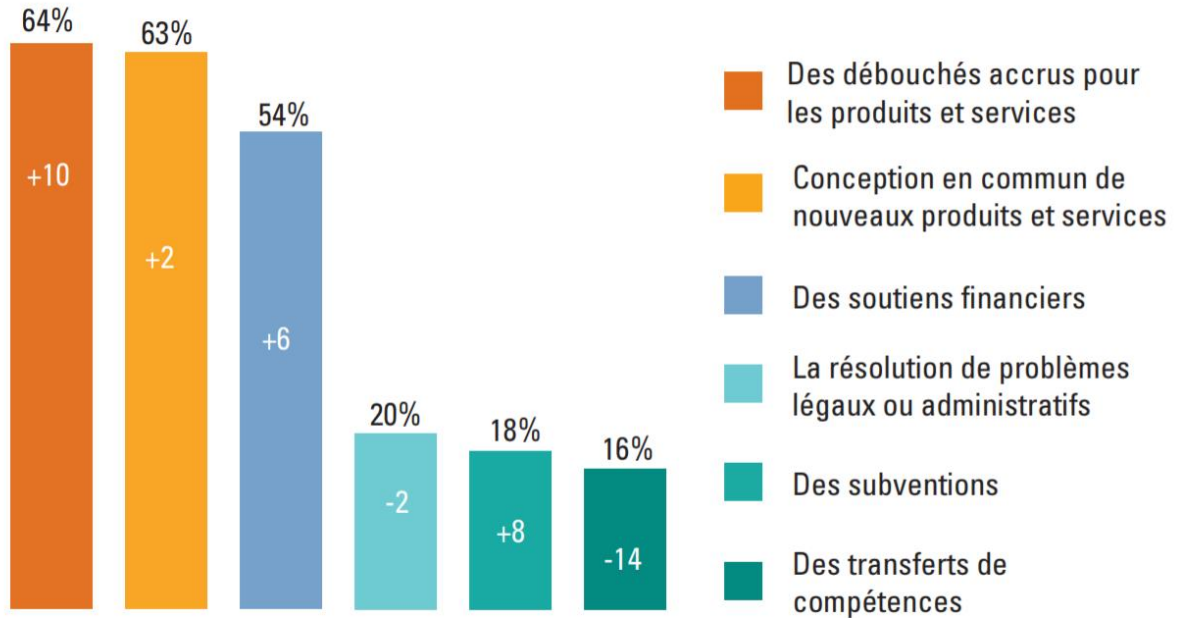
*L'hybridation des modèles socio-économique en pratiques, Le RAMEAU, 2019, p.11*

## Annexe 7 : L'impact opérationnel des différents leviers de financements



*L'hybridation des modèles socio-économique en pratiques, Le RAMEAU, 2019, p.11*

## Annexe 8 : Les attentes partenariales des entrepreneurs sociaux



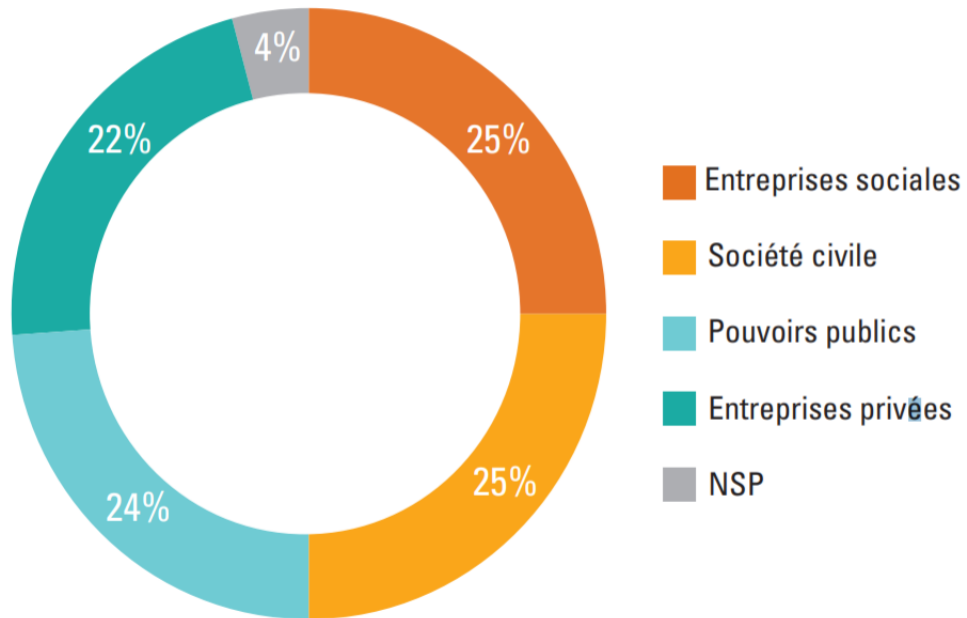
*Baromètre 2020 de l'entrepreneuriat social, p.3*

## Annexe 9 : Les AXES d'innovations sociales décrits par le CRISES

- AXE 1 : Innovations sociales et transformations dans les politiques et les pratiques sociales : en résumé, il s'agit du lien entre politiques publiques et demandes sociales ;
- AXE 2 : Innovations sociales et transformations dans le territoire et les collectivités locales : en résumé, les nouvelles imputations, dynamiques et gouvernances innovantes des collectivités territoriales. Les territoires étant devenus des lieux d'expression et d'expérimentation de la capacité collective à relever les défis environnementaux et sociaux ;
- AXE 3 : Innovations sociales et transformations dans les entreprises locales : en résumé, le lien entre l'économie sociale hybride (plus particulièrement les entreprises privées), leur financement et leur évaluation ;
- AXE 4 : Innovations sociales et transformations dans le travail et l'emploi : en résumé, les différents liens entre qualité des emplois et travail "dans une perspective sociale d'intégration socioprofessionnelle".

*Les formes organisationnelles hybrides de l'économie sociale ont-elles de plus grandes chances de survivre ?  
Un application au cas de Montréal, Marie J.Bouchard et Damien Rousselière, École des sciences de la gestion à  
l'Université du Québec à Montréal, 2016.*

## Annexe 10 : Types d'acteurs les plus innovants dans la résolution des problèmes sociétaux selon le grand public



*Baromètre 2019 de l'entrepreneuriat social, p2*

## Annexe 11 : La chaîne de valeurs selon Michael Porter



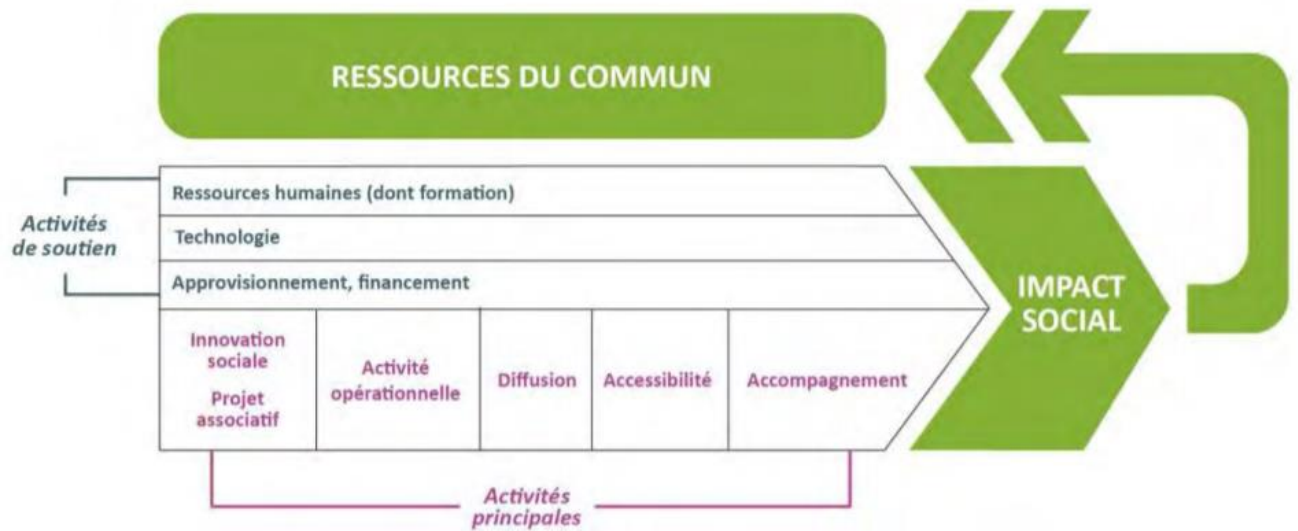
ESS et création de valeur, La Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS, Juin 2018, p.32

## Annexe 12 : Le passage de la RSE à la valeur partagée

RSE	VALEUR PARTAGÉE
Valeur = faire le bien	Valeur = utilité économique et sociale / coût
Citoyenneté, philanthropie, développement durable	Création de valeur pour la firme et pour son écosystème
RSE d'initiative ou en réaction à une pression extérieure...	Intégrée à la compétitivité
RSE distincte de la profitabilité	Intégrée à la profitabilité
Démarche RSE déterminée par l'obligation de rendre compte ou une préférence personnelle	Démarche stratégique de la firme
Impact limité au budget de la RSE	Investissement global de la firme
<i>Exemple : acheter la matière première en commerce équitable.</i>	<i>Exemple - Nespresso : qualité de la matière première intégrée à la chaîne de valeur, i.e. justifiant le prix élevé du produit.</i>

*Vers une nouvelle approche de l'impact social*, La Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS, Juin 2018, p.35

## Annexe 13 : Imagination du dérivé “social” de la chaîne de valeur de M. Porter



ESS et création de valeur, La Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS, Juin 2018, p.32



## Annexe 14 : Retour d'expérience, Voisin Malin (Association basée dans la ville de Brest)

### RETOURS D'EXPÉRIENCE



Voisin Malin

Une évaluation à 360°  
au service du projet

Dès sa création en 2010, Voisin Malin, association dont l'objectif est d'améliorer le quotidien des habitants des quartiers populaires en proie à de nombreuses difficultés, a initié un suivi de ses actions. Sa démarche d'évaluation couvre tous les aspects de son activité et associe ses partenaires. L'impact est ainsi estimé sur trois axes : les habitants rencontrés, les Voisins Malins et les organisations partenaires.

### La conjugaison de 3 démarches

Cette démarche se décline en trois démarches concrètes, qualitatives et quantitatives (étude randomisée, étude sociologique, démarche d'auto-évaluation), qui se conjuguent et se complètent avec des objectifs communs :

- Améliorer la pertinence des actions développées et maximiser son impact ;
- Aider au pilotage de l'activité et aux orientations stratégiques (missions à privilégier, par ex.) ;
- Montrer l'utilité de l'intervention de Voisin Malin pour accroître la motivation des partenaires à travailler avec l'association.

*« L'évaluation est un outil d'exploration, elle permet de faire le tour du projet, de connaître son action et les dimensions essentielles de son impact. On observe ce qui se passe vraiment, si notre action produit le changement que l'on vise. »*

— Anne Charpy

Fondatrice de Voisin Malin

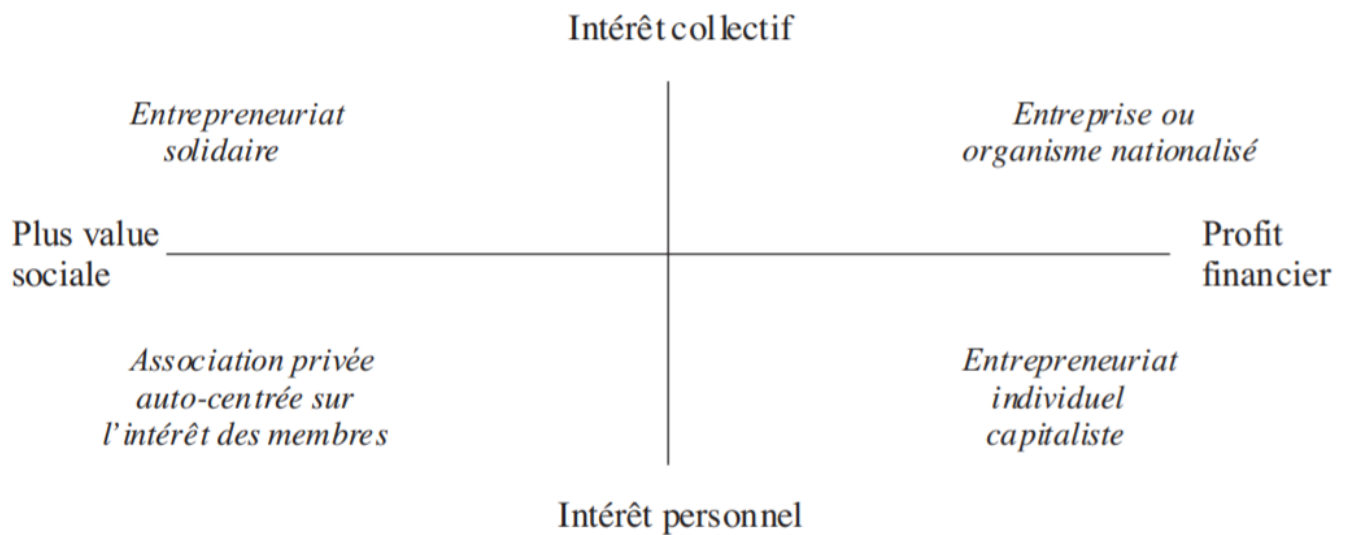
### Une implication des partenaires à plusieurs niveaux

Chaque intervention de Voisin Malin est réalisée dans le cadre d'une mission établie en partenariat avec des acteurs locaux et nationaux, qui coconstruisent et financent les missions d'information en porte-à-porte. Cette approche partenariale leur permet de participer directement à la création de valeur en prenant part aux décisions stratégiques, opérationnelles et évaluatives des missions.

- Ils contribuent à construire le message à passer en porte-à-porte et à former les voisins malins ;
- Ils apportent leur avis dans l'élaboration des indicateurs de suivi d'évaluation ;
- Les données de l'évaluation sont partagées lors d'une réunion de bilan rassemblant voisins malins, managers, commanditaires et partenaires de l'action.

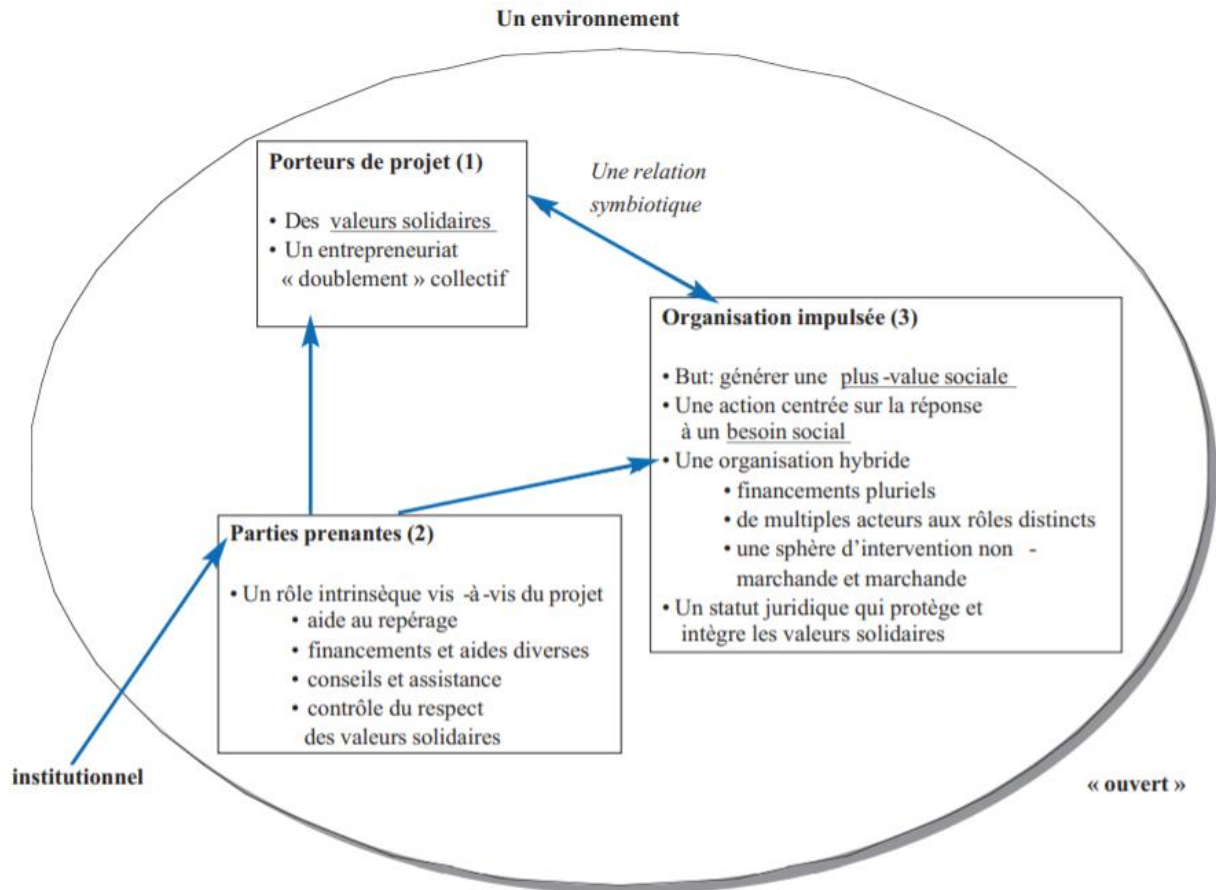
*Mode d'emploi – Mode d'emploi – Évaluer l'impact social, Avise, 2017, p.18*

## Annexe 15 : Positionnement comparatif de l'entrepreneuriat solidaire/social



*L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ?* Vol 3, n°1, Revue de l'Entrepreneuriat, Jérôme Boncler, 2004, p.27

## Annexe 16 : Représentation des singularités de l'entrepreneuriat en milieu solidaire



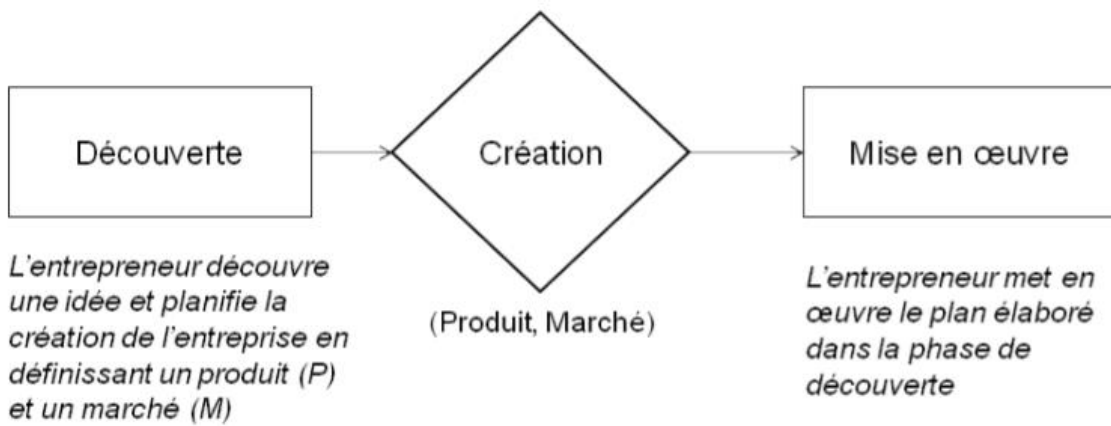
*L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ?* Vol 3, n°1, Revue de l'Entrepreneuriat, Jérôme Boncler, 2004, p.31

## Annexe 17 : Paradigme de l'opportunité et courants de la recherche en entrepreneuriat

<b>Courants</b>	<b>Auteurs fondateurs</b>	<b>Prise en compte de l'opportunité</b>
École économique	Schumpeter, Kirzner	La poursuite d'opportunité est réalisée par un entrepreneur dont la fonction est de contribuer à l'équilibre ou au déséquilibre des marchés
École des traits ou école psychologique	McClelland	Certains traits peuvent favoriser la capacité de l'entrepreneur à percevoir l'opportunité et influencer leur propension à l'exploiter : <i>self efficacy, locus of control, etc.</i>
École de la décision ou école cognitive	Shapero, Krueger	Quels sont les processus mentaux qui conduisent à identifier ou créer et à exploiter des opportunités ?
École du processus ou du comportement	Gartner	Cette école concerne le processus d'émergence organisationnelle qui accompagne la découverte et l'exploitation de l'opportunité.
École de l'organisation entrepreneuriale	Burgelman, Miller	Comment des organisations existantes parviennent-elles à identifier ou créer et à exploiter des opportunités ?

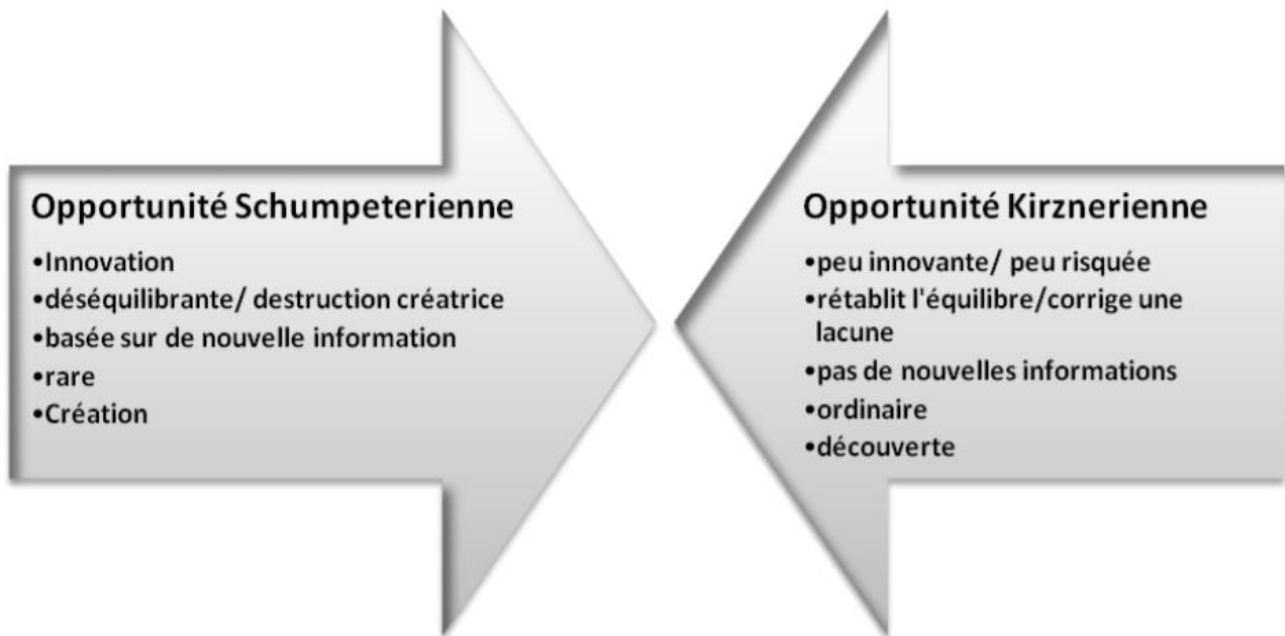
*Le paradigme de l'opportunité, des fondements à la refondation*, N°206, Revue française de gestion, Didier Chabaud et Karim Messeghem, 2010, p.101

## Annexe 18 : Processus entrepreneurial théorique – une vision délibérée



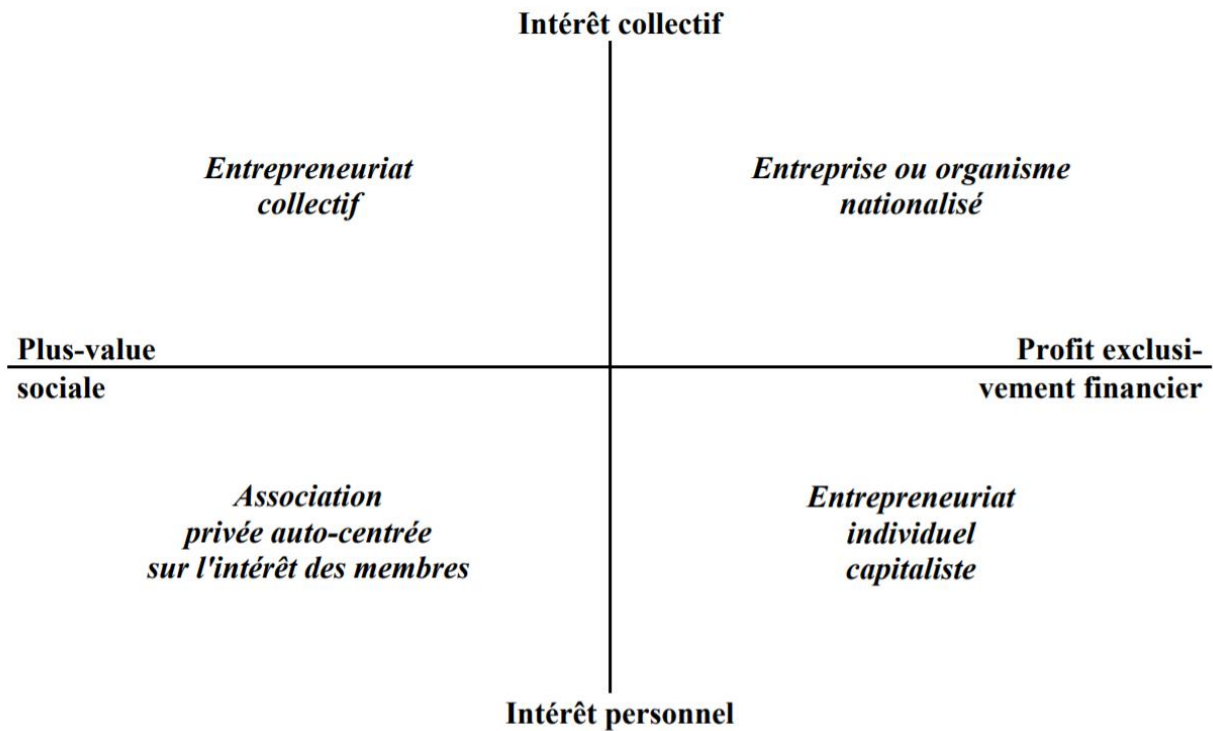
*Effectuation, les principes de l'action entrepreneuriale*, Philippe Silberzahn 2013, p.19

## Annexe 19 : L'opportunité entrepreneuriale dans les approches Schumpeterienne et Kirznerienne



*L'opportunité entrepreneuriale : est-elle objective ou subjective ? Approche processuelle, Thouraya Aguilu et Younes Boujelbene, 2016, p.5*

## Annexe 20 : L'entrepreneur en économie solidaire



*L'économie solidaire : une nouvelle forme d'entrepreneuriat*, Jérôme Boncler, 2016, p.60

## Annexe 21 : Quelques définitions de l'entrepreneur

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

*L'entrepreneuriat en association : construction et mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives, Thèse par Mohammad Hassen Parak pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Centre d'Économie et de Management de l'Océan Indien, 2014, p.84*



Annexe 22 : Typologie d'entrepreneurs, selon Filion (2000)

<b>Auteurs</b>	<b>Typologie</b>
Smith, 1967	Deux types d'entrepreneurs : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'entrepreneur</li> <li>2. L'entrepreneur opportuniste</li> </ol>
Collins et Moore, 1970	Deux types d'entrepreneurs : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'entrepreneur administratif</li> <li>2. L'entrepreneur indépendant</li> </ol>
Laufer, 1975	Quatre types d'entrepreneurs : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le manager ou l'innovateur</li> <li>2. L'entrepreneur orienté vers la croissance</li> <li>3. L'entrepreneur orienté vers l'efficacité</li> <li>4. L'entrepreneur artisan</li> </ol>
Miles et Snow, 1978	Quatre types d'entrepreneurs : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le prospecteur</li> <li>2. L'innovateur</li> <li>3. Le suiveur</li> <li>4. Le réacteur</li> </ol>
Vesper, 1980	Au moins 11 types d'entrepreneurs : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Travailleurs autonomes travaillant seuls</li> <li>2. Bâtisseurs d'équipes</li> <li>3. Innovateurs indépendants</li> <li>4. Multiplicateurs de modèles existants</li> <li>5. Exploitants d'économies d'échelle</li> <li>6. Rassembleurs de capitaux</li> <li>7. Acquéreurs</li> <li>8. Artistes qui achètent et vendent</li> <li>9. Constructeurs de conglomerats</li> <li>10. Spéculateurs</li> <li>11. Manipulateurs de valeurs apparentes</li> </ol>
Marchesnay et Julien 1987 et 1996	Deux types de propriétaires-dirigeants : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PIC (pérennité, indépendance, croissance)</li> <li>2. CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité)</li> </ol>

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

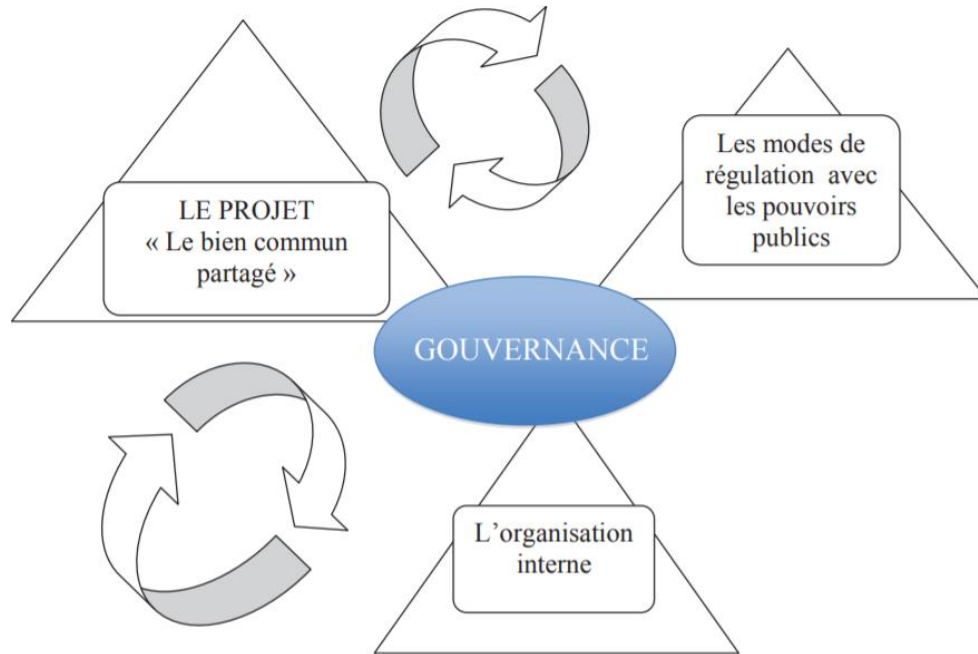
*L'entrepreneuriat en association : construction et mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives, Thèse par Mohammad Hassen Parak pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Centre d'Économie et de Management de l'Océan Indien, 2014, p. 85/86*

## Annexe 23 : Le profil CAP de Pierre André Julien et Michel Marchesnay (1996)

Le profil “CAP“ est le profil type d’un entrepreneur social, et donc, plausiblement, le profil qui va emmener l’action de diversifier les ressources en association, voire souhaiter l’hybridation. Son profil est le suivant :

- Les profits servent pour majorité à financer la croissance. Dans le cadre d’une association non lucrative, les excédents sont justement réinjectés dans les projets ;
- L’entrepreneur CAP est ouvert à l’entrée de partenaires dans son capital pour favoriser la croissance. Dans le cadre d’une association, l’entrepreneur social va s’entourer de partenaires pour diversifier à la fois ses sources de financements mais également rentrer dans une logique d’impact social beaucoup plus importante ;
- Il est souvent orienté gestion et commerce dans ses activités. Dans le cadre d’une association, l’entrepreneur social définit une orientation stratégique ; comme évoqué précédemment dans ce mémoire de recherche ;
- Il est souvent prêt à s’entourer et à déléguer pour croître. Dans le cadre d’une association, le profil CAP va donc encourager la montée en compétences des bénévoles et/ou préférer l’embauche de profils correspondants aux exigences ;
- Enfin, l’entrepreneur CAP possède un bon niveau de confiance en soi et une certaine capacité à prendre des risques. Dans le cadre d’une association, c’est lui qui va mener à l’orientation stratégique encore une fois, mais avec un certain leadership. Les adhérents, bénévoles ou encore salariés peuvent lui faire confiance et s’appuyer dessus en cas de difficultés. Au travers de ce leadership, ils pourront échanger ensemble, créer une synergie positive et productive ou encore encourager la créativité pour répondre mieux aux besoins sociaux et environnementaux.

## Annexe 24 : La gouvernance associative



*La gouvernance des associations en pratique, Le Mouvement Associatif, Elisabetta Bucolo, Philippe Eynaud et Joseph Haeringer, 2014, introduction*

## Annexe 25 : Les différents types de gouvernance

**Gouvernance professionnalisée** (35% des répondants) Dans ces associations, les membres du CA sont d'abord choisis en fonction de leurs compétences en matière de gestion. « Le modèle de fonctionnement est celui d'une entreprise mais avec des principes associatifs », « Nous revendiquons la notion d'entreprise associative, avec les contraintes, rigueurs de gestion et visions de l'avenir de l'entreprise et les valeurs du champ associatif »<sup>5</sup>. Même si le pouvoir du président est important, le CA et l'AG ont un véritable rôle de surveillance de l'exécutif, et sont à même de donner des conseils au président et au dirigeant : « Aucune décision ou orientation ne peut être prise par le président, sans l'accord du CA ». Les indicateurs de performance sont largement discutés durant le CA car potentiellement porteurs de dissensions. « Une professionnalisation encouragée par l'administration se développe. Elle améliore faiblement la qualité des services rendus. En contrepartie elle contribue à désresponsabiliser le bénévolat et à le faire diminuer ». Ce groupe utilise une large gamme d'outils de gestion tant financiers que non financiers exigés par les financeurs. « Les financements issus des collectivités territoriales et de l'Europe [sont assortis de] systèmes de contrôles [...] de plus en plus coûteux en temps ». La gouvernance y est très formalisée.

**Gouvernance militante** (28% des répondants) Dans ces associations, les actions ont essentiellement un caractère militant. Elles sont perçues comme des moyens de faire progresser une cause et d'agir différemment. Ce type d'associations est techniquement innovant et n'hésite pas à mettre à contribution les outils web. « L'association n'est pas une pme/pmi et sa conduite doit être une véritable œuvre collective, démocratique, sereine, un véritable partage des compétences ». Les membres du CA y partagent (plus fortement qu'ailleurs) des valeurs communes et le sentiment d'appartenance à l'association est fort. « Tous les membres du CA sont sur le même pied d'égalité : tous les candidats élus au CA lors de l'AG, se retrouvent statutairement coresponsables de l'association ». Les relations avec les financeurs sont étroites et se caractérisent par un travail conjoint pour chercher à résoudre les difficultés et les problèmes rencontrés. « Nous avons besoin d'inventer avec nos financeurs d'autres modes de collaboration que les seuls indicateurs quantitatifs », « Lorsque nous parvenons à passer des conventions sur plusieurs années avec nos financeurs nous avons un confort de travail et de résultats bien plus importants », « Le rapport à nos financeurs publics est jusque-là très bon car ils sont bien autant [...] en demande d'être partenaires de notre projet [...] que nous le sommes de leur aide. Ce rapport plutôt égalitaire et sain avec les représentants des collectivités publiques permet un dialogue constructif ». En outre, les éléments financiers font l'objet de discussions fréquentes durant le CA. Diverses configurations de pouvoir coexistent dans ce groupe d'associations : dans certaines, le dirigeant est un acteur incontournable et dominant ; dans d'autres, le fonctionnement est plus collégial et intègre une plus grande pluralité de points de vue. Dans tous les cas, ces associations n'hésitent pas à s'engager dans le débat public pour défendre le bien fondé de leurs positions et faire évoluer les mentalités mais aussi les normes et l'environnement législatif dans lequel elles évoluent.

**Gouvernance resserrée** (25% des répondants) Dans ce type d'associations, la gouvernance s'incarne dans une ou plusieurs personnes omniprésentes et charismatiques : le président et (ou) le dirigeant. Le président y apparaît le plus souvent comme l'acteur incontournable qui anime les débats dans les instances internes, organise des votes essentiellement à main levée, et fait des contributions sur le site web et l'espace Internet. Ce faisant, il ne laisse pas grand place aux autres parties prenantes internes qui ont tendance à se reposer sur son dynamisme. Dans ces associations, plus en-core que dans les autres, la difficulté à renouveler les dirigeants se pose de façon cruciale : « A chaque fois que l'on a voulu arrêter, personne ne voulait reprendre nos fonctions. [...] C'est un vrai travail ! [...] Bientôt, il n'y aura plus d'associations Loi 1901, faute de dirigeants ». Cela témoigne d'une certaine faiblesse organisationnelle. « Au-delà du président, c'est très difficile de trouver des administrateurs réellement impliqués. Le passage de relais au poste de président est d'ailleurs un vrai problème. Le fonctionnement de la structure repose sur le directeur et le président essentiellement, ce qui constitue une fragilité ». Ces associations sont en général aussi peu outillées tant sur le plan financier (documents comptables, budgets, rapports d'audit externe...) que sur le plan des indicateurs associatifs liés au projet et à l'activité. On peut donc dire que la gouvernance y est peu formalisée.

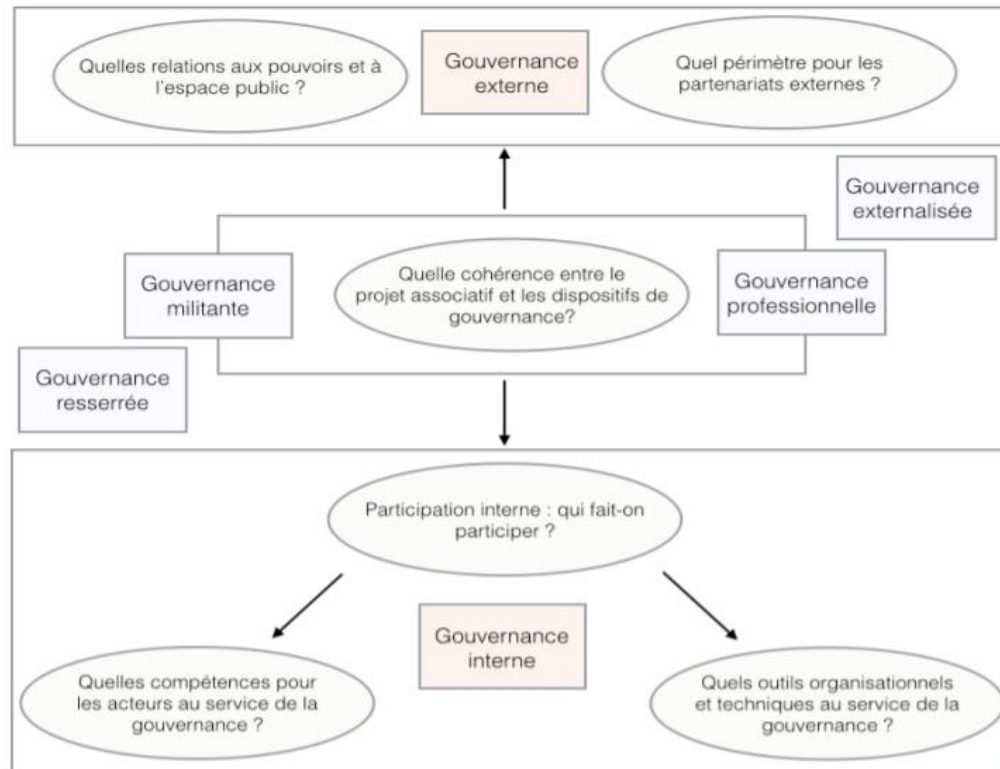
**Gouvernance externalisée** (14% des répondants) Dans ces associations, l'implication des parties prenantes externes (donateurs, représentants des financeurs...) domine. Pour autant, les outils de gestion sont peu développés et peu formalisés. Les membres du CA y siègent plus souvent de droit que dans les autres associations. De ce fait, l'implication, l'engagement et les valeurs jouent un rôle moindre au sein du CA. Ce dernier n'a d'ailleurs pas véritablement de rôle moteur au sein des structures de gouvernance : « Nous rendons des comptes auprès de notre CA mais d'une manière plutôt informative que décisionnaire ». Le pouvoir du président est limité et les décisions sont peu débattues, que ce soit au sein du CA ou à l'AG. De ce fait, ce groupe d'associations est plus difficile à cerner. On peut faire l'hypothèse qu'il s'agit d'associations dirigées par des acteurs externes en dehors des structures de gouvernance classiques, ou qu'elles sont gérées de manière purement technique par les seuls dirigeants salariés.

*La gouvernance des associations en pratique, Le Mouvement Associatif, Elisabetta Bucolo, Philippe Eynaud et Joseph Haeringer, 2014, contexte*

Pour résumer :

- La gouvernance professionnalisée : est celle qui choisit les membres du CA en fonction de leur compétence de gestionnaire ;
- La gouvernance militante : tout est indiqué dans son nom ; elles sont perçues comme des moyens pour faire progresser des causes et pour le “agir ensemble” ;
- La gouvernance resserrée : est représentée et incarnée par une ou plusieurs personnes leader(s), charismatique(s) et omniprésente(s) ;
- La gouvernance externalisée : permet que l’implication des parties prenantes externes domine.

## Annexe 26 : Typologie des formes de gouvernance des associations



Source : Bucolo *et al.*, 2015, p. 50.

*Les modèles socio-économiques associatifs – Revue de littérature, Elisabetta.B, Philippe. E et Laurent G, 2019, p.40*

## Annexe 27 : La gouvernance associative

(1.). Une gouvernance dite démocratique consiste à s'assurer d'une part que les missions, valeurs et principes démocratiques soient protégés, et d'autre part, que les instances soient en capacités d'offrir une représentation équitable de toutes parties prenantes (Cornforth & Edwards, 1999). **Le mode de gouvernance, doit dans cette perspective, être basé sur le processus délibératif et permettre à tous d'exprimer leur voix dans les discussions et les prises de décisions.** En effet, d'après les recherches dans ce domaine, cette perspective favoriserait la transparence et améliorerait la capacité à rendre des comptes (Steffek & Ferretti, 2009 ; et Knutsen & Brower, 2010). Steen-Johnsen, Eynaud & Wijkström (2011) viennent préciser qu'une telle perspective doit faire le lien entre gouvernance interne et externe.

Une enquête datant de 2011 est venue préciser ce thème des pratiques en matière de gouvernance. Celles-ci étant entendues dans les résultats comme *“l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif”* (Laville & Hoarau, 2008)”. Cette enquête est celle évoquée dans les certains paragraphe de ce mémoire comme *“La gouvernance des associations en pratiques”* qui fait ressortir les fameux 4 types “professionnalisée”, “militante”, “externalisée” et “resserrée”. C'est en mettant en exergue le rôle important par l'AG (=Assemblée Générale) dans une perspective démocratique que les résultats de l'études infirment l'idée d'une gouvernance associative réduite par une vision présentant le CA comme central. Il a été démontré dans diverses recherches (Rousselière & Bouchard (2018) ; et Goodstein et al., (1994)) que la constitution d'un CA favorisait une plus grande survie des organisations non lucratives en “offrant” un socle social de base plus solide et fournissant légitimement des compétences plus variées. On peut éventuellement parler d'entrepreneuriat collectif. Il semble inévitable d'intégrer l'ensemble des instances pour mieux comprendre et appréhender les mécanismes à l'œuvre (de la gouvernance associative). Les résultats viennent également bousculer la question de la place dominante accordée à une certaine logique disciplinaire dans les travaux et rapports dans le domaine de la gouvernance associative.

(2.). Les sources de financements nous le savons sont ou, peuvent être diverses au sein d'une organisation non lucrative et elles influencent de manière conséquentes les systèmes de contrôle (Avare & Sponem, 2008). Ces organisations doivent faire face à des exigences de contrôle et de transparence. En effet, rappelons qu'elles n'interviennent là où ni Etat, ni pouvoirs publics, ni entreprises privées ne sont capables d'intervenir. Elles sont de plus pour partie subventionnées par l'argent public. Dans cette perspective, certains rapports professionnels et parlementaires proposent un rapprochement de leurs mécanismes de gouvernance avec ceux du secteur marchand. Ceci dans un objectif disciplinaire inspiré de la théorie de l'agence (Jegers, 2009) et des mécanismes du marché (Enjolras, 2009).

La restriction financière a encouragé depuis une quinzaine d'année la mise en place et le développement d'outils de comptabilité et contrôle de gestion dans l'organisation des associations (modèle anglo-saxon). Elle a également accrue la généralisation de contractualisation et de transparence. Les organismes non lucratifs se voient contraints ou pas,



d'adopter des pratiques et instruments inspirés du secteur privé afin de répondre à ces exigences de transparence et d'efficacité (pour le public et les financeurs). Pour éviter tout opportunisme, la performance des associations doit être auditable afin de s'assurer que ces financements sont utilisés de façon corrélée à l'objet social de la structure. Ces exigences se retrouvent aussi dans le cadre du "Nouveau Management Public"<sup>53</sup> avec pour centre et pour objectif, la démocratie. Ceci passe par la possibilité à tout citoyen et élu d'avoir une meilleure vision de la gestion de l'association. Ces exigences entraînent une analyse beaucoup plus profonde et complète du budget et des documents comptables et mettent presque de côté ceux relatifs au projet associatif social ou environnemental. Les associations, par mimétisme, parfois involontaire, tente de reproduire les modes de contrôle utilisés par certaines des parties prenantes présentes dans leur écosystème. Tous ces outils de gestion peuvent être "légitimés" vis-à-vis de leurs financeurs par exemple et devenir générateurs de ressources. Le problème ? Ils entraînent la transformation des structures associatives. Une opportunité pour certains, une contrainte pour d'autres. Le monde associatif doit donc s'interroger avant de s'en emparer afin de les penser en conformité avec les valeurs, l'objectif social ou environnemental et les projets. Le rôle de la gouvernance est donc en la matière fondamental ; le CA ou l'AG doivent quant à eux, assurer la diversité des parties prenantes et faciliter les financements (Young, 2011) mais, en laissant, comme déjà évoqué dans ce mémoire, une certaine marge de manœuvre pour laisser place aux innovations sociales. Ces dernières naissances aussi grâce à la gouvernance associative tout juste évoquée.

(3.).

*Faire le choix de la diversité organisationnelle, c'est se situer en dehors des "bonnes pratiques" et rendre difficile la lisibilité de l'action et la mise en commun du niveau décisionnel. Répondre positivement aux pressions institutionnelles, c'est s'engager dans un processus de normalisation qui transforme non seulement l'organisation de l'association, mais aussi son mode de décision, son mode d'action et, à terme, son projet même (La gouvernance associative : entre diversité et normalisation, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Philippe Eynaud, & Samuel Sponem, 2015).*

La diversité organisationnelle permet d'un côté aux associations de s'adapter et aller sur des terrains variés. Elle détermine pour grande partie les valeurs sociales. Accompagner la normalisation, de l'autre côté, facilite la comparaison, l'évaluation financière et la transparence. La question est donc comment arbitrer entre ces deux arguments.

La résolution de ces deux arguments peut passer notamment par l'analyse de l'innovation sociale (Klein, Laville & Moulaert, 2014). La société, de la même manière, devrait reconnaître et valoriser l'innovation dans le champ associatif. La loi ESS de 2014 l'a par ailleurs initié ou légitimé (en fonction du stade de la démarche entreprise par l'Association) en la mentionnant dans l'Article 10. En revanche, il ne s'agit pas d'une loi pour encadrer ou organiser précisément l'évolution des gouvernances. Il appartiendra donc à d'autres textes et politiques publiques engagées d'aller plus loin. Reconnaître le rôle moteur, majeur et le déterminisme du secteur associatif dans l'innovation sociale, en étant dans un cadre dit large d'économie solidaire, ouvre forcément de nouvelles perspectives pour étudier quelles sont les formes de normalisation dans le domaine de la gouvernance associative. Finalement, tout l'enjeu réside dans la capacité à

---

<sup>53</sup> (PYUN, 2013)

préserver des espaces de liberté, de discussion des règles de gouvernance associative et de co-construction avec les pouvoirs publics. Ceci pour offrir aux associations la capacité de continuer à innover avec une prise de risque restreinte et limitée afin de ne pas se voir fermer les portes de financements publics. L'accroissement de la raréfaction conjoncturelle des finances publiques ne doit pas en effet laisser oublier qu'il y a là un véritable enjeu d'avenir pour la société dans son ensemble.

## Annexe 28 : Des acceptations différentes de l'entrepreneuriat social, d'après Draperi (2010)

<b>Origine géographique</b>	Europe de l'Ouest	État-Unis
<b>Origine sociale</b>	Mouvement Social	Venture Philantropy
<b>Résultats</b>	Nouvelles pratiques associatives et coopératives	Conception entrepreneuriale du service d'intérêt général

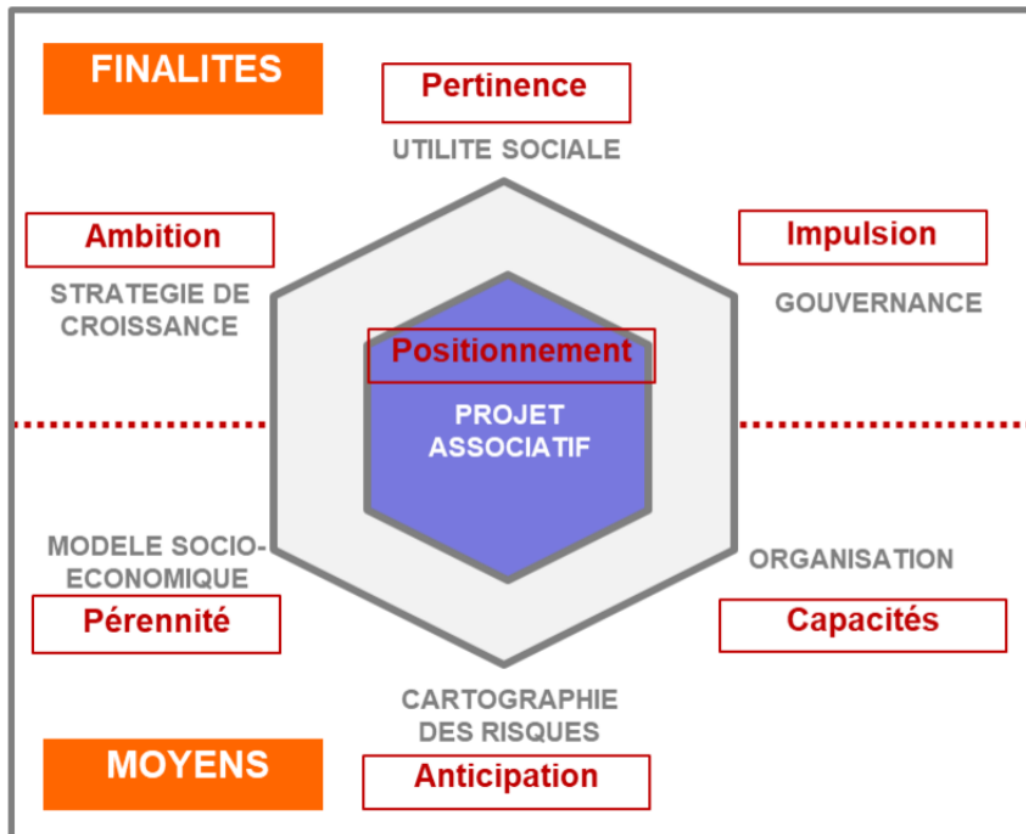
*L'entrepreneuriat en association : construction et mise en acte d'une vision partagée au sein des équipes entrepreneuriales associatives, Thèse par Mohammad Hassen Parak pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Centre d'Économie et de Management de l'Océan Indien, 2014, p. 94*

## Annexe 29 : Exemple de critères aux indicateurs pour évaluer l'impact social

CRITÈRES DE L'UTILITÉ SOCIALE	Indicateurs de contexte	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
Lien social et mixité sociale	Tensions accrues entre communautés sur les territoires	Diversité des origines culturelles des salariés Espace et temps de convivialité organisés durant les activités	Mixité effective des salariés dans l'ensemble des activités	Échanges en dehors du cadre de la structure entre personnes de cultures différentes
	Rapport personnel au travail (motivation, absentéisme, etc.)	Travail en équipe Rencontres entre familles des salariés dans le cadre des activités de la structure	Échanges fréquents et conviviaux entre les salariés	Pérennité des relations entre salariés en dehors des temps de travail
Insertion professionnelle	Taux de chômage sur le territoire et évolution Degré d'autonomie dans la réalisation des tâches	Nombre de personnes embauchées et accompagnées Nombre de formations engagées	Nombre de salariés ayant élaboré un projet professionnel réaliste à l'issue de leur passage dans la structure / nombre total de salariés	Nombre de salariés en insertion ayant retrouvé un emploi avec un contrat de plus de trois mois dans les six mois suivant leur sortie Nombre de salariés en insertion, entrés en formation qualifiante à la sortie de la structure
	Citoyenneté Participation au fonctionnement de la structure		Nombre de salariés participant aux instances et à la prise de décision	Taux de salariés s'impliquant dans d'autres structures depuis leur entrée dans l'association d'insertion

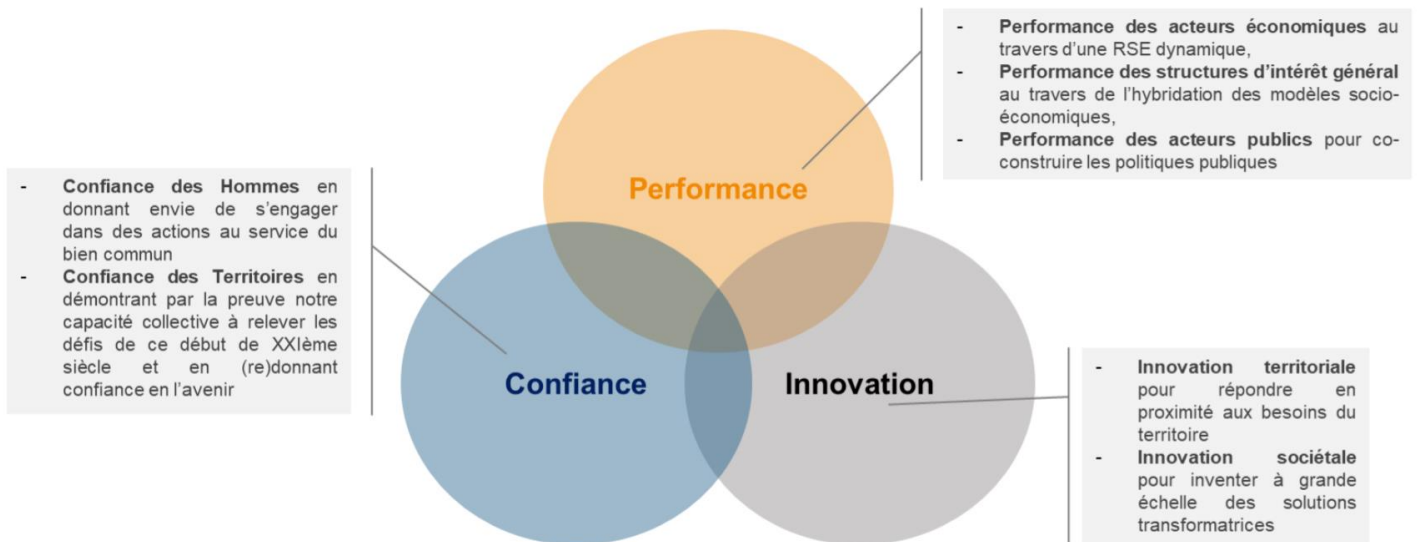
*Mode d'emploi – Évaluer l'impact social, Évaluer l'utilité sociale de son activité (2007), Avise, 2017, p.13*

## Annexe 30 : Les 7 composantes du projet associatif



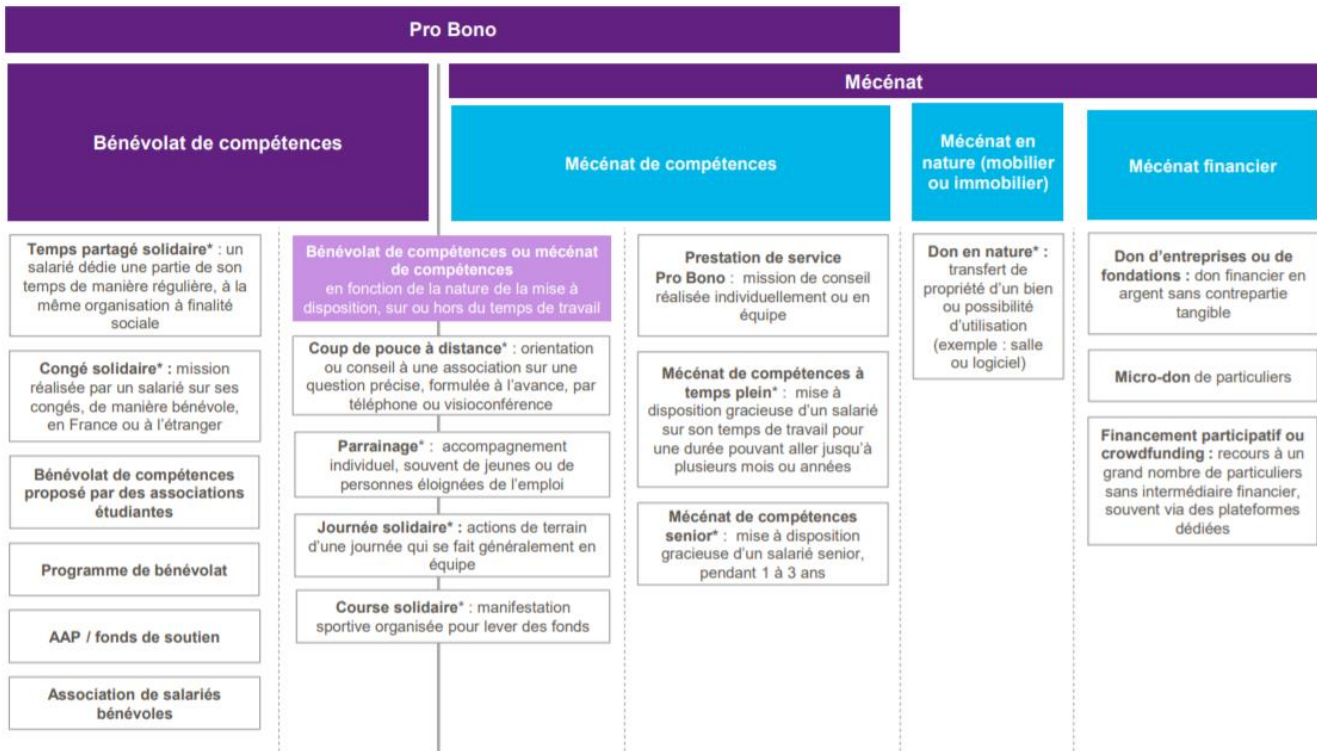
*Modèles socio-économiques associatifs, Le RAMEAU, 2018, p.6*

## Annexe 31 : L'articulation de la co-construction de l'innovation sociale sous 3 axes



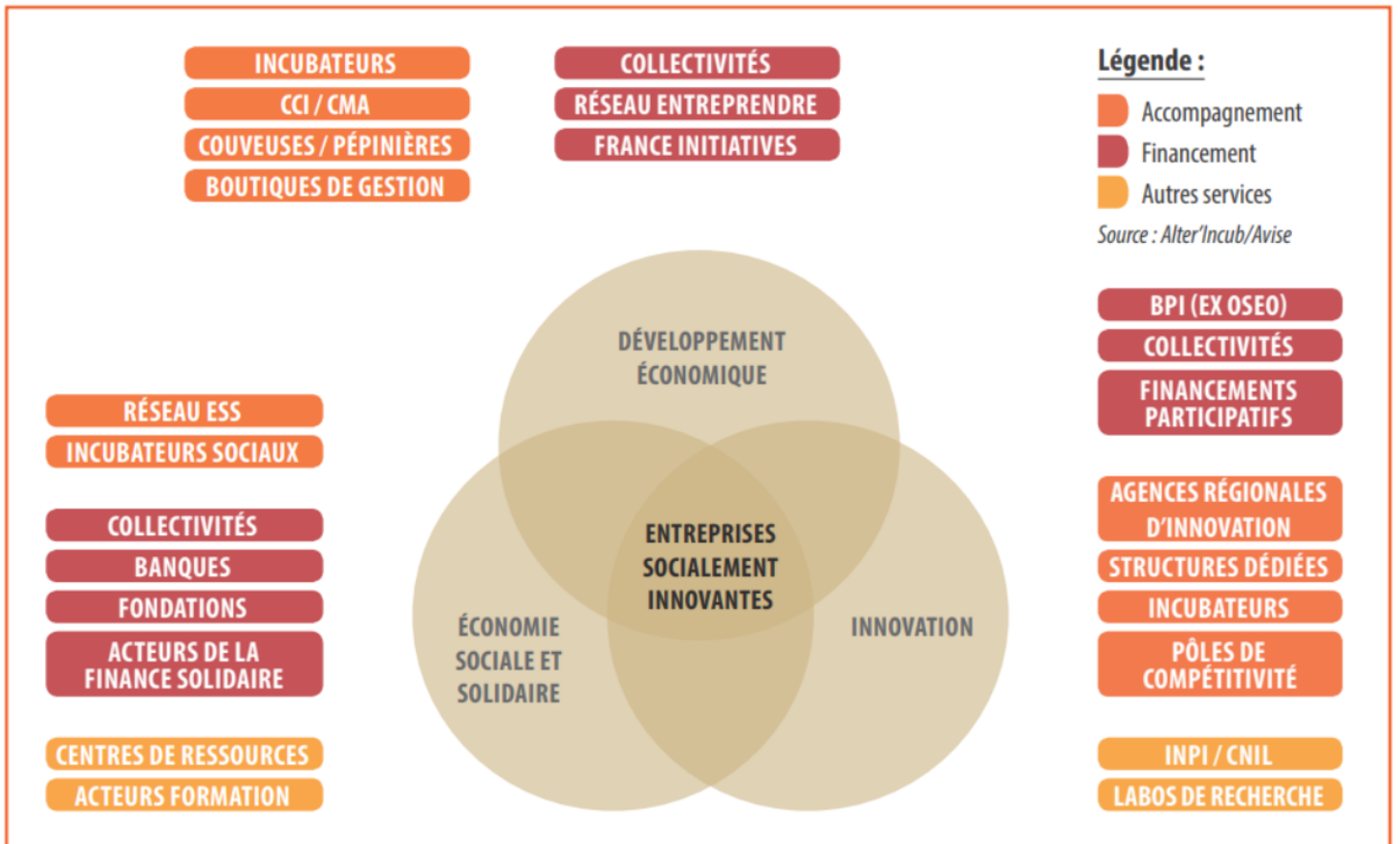
*L'hybridation des modèles socio-économique en pratiques, Le RAMEAU, 2019, p.8*

## Annexe 31 : Les différents types de mécénat et pro bono



*Les différents types de mécénat et pro bono, Avise, 2020*

## Annexe 33 : L'écosystème de l'innovation sociale



Place à l'innovation sociale !, Alter'Incub, p.5



## Annexe 34 : Grille de caractérisation de l'innovation sociale

Réponse à un besoin social mal satisfait	
n°1	Un <b>besoin social</b> sur le territoire d'implantation, ainsi que l' <b>insuffisance des réponses</b> à ce besoin disponibles sur ce territoire, sont explicitement identifiés.
n°2	La volonté de mettre en œuvre une réponse nouvelle qui apporte de la valeur par rapport à ce besoin social est inscrite explicitement comme la <b>raison d'être</b> du projet. Indicateurs : - inscription de cette finalité dans l'objet social, les statuts, le pacte d'actionnaires (quand il s'agit d'une entreprise sociale) / dans le business plan du projet (quand il s'agit d'un projet socialement innovant porté par une entreprise lambda) - et/ou : subordination des autres finalités à cette finalité sociale, notamment limitation de la lucrativité (ex : encadrement de la rémunération des apports en fonds propres, encadrement de l'échelle des salaires, excédents majoritairement réinvestis dans le projet)
n°3	En amont, le projet se donne les moyens d'évaluer la pertinence de la réponse apportée au besoin social (outils et indicateurs). A terme, l' <b>impact</b> du projet sur la résolution du <b>besoin social</b> identifié est positif, mesuré de manière explicite et rigoureuse (quantitativement et/ou qualitativement).
n°4	Le projet s'inscrit dans le <b>long terme</b> (réponse durable aux besoins sociaux), ce qui se traduit notamment par un <b>modèle économique viable</b> , permettant son équilibre économique à l'horizon +/- 3 ans.
n°5	Le projet se conçoit comme une expérimentation qui a <b>vocation à changer d'échelle et/ou à inspirer de nouveaux projets</b> sur d'autres territoires. Cela se traduit par des faits, par exemple : - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches concrètes pour essaimer (ex : former de nouveaux acteurs sur d'autres territoires) - D'autres acteurs manifestent leur intérêt pour implanter le projet sur leur territoire - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches destinées à irriguer et influencer les politiques publiques
Génération d'autres effets positifs	
n°6	Le projet a un impact positif et mesuré, direct ou indirect, sur le <b>développement économique</b> , par exemple en termes de création d'emplois durables
n°7	Le projet a des impacts positifs et mesurés sur d' <b>autres besoins sociaux</b> .
n°8	Le projet est sensible à son <b>impact environnemental</b> et s'attache à ce que celui-ci ne soit pas négatif.
n°9	Le projet <b>auscite</b> d'autres innovations (grappes d'innovations), la création/structuration d'une nouvelle filière, contribue au renouvellement du secteur d'activité/ du territoire.
Expérimentation et prise de risque	
n°10	La <b>mise en œuvre du projet présente des risques</b> . En amont (R&D), il y a des <b>verrous et incertitudes réels</b> à lever pour mettre au point la réponse envisagée. Et/Ou, au moment de la mise à disposition de l'offre aux usagers, le caractère nouveau de l'offre court le <b>risque de se heurter</b> à des tensions et résistances des acteurs existants, ou à la non-appropriation par le public visé.
n°11	La réponse est effectivement nouvelle par rapport à l'état du marché sur le territoire : elle est <b>nettement distincte des solutions</b> disponibles sur ce territoire. Dans le cas où la réponse s'inspire de projets existants sur d'autres territoires, <b>elle s'attache à s'adapter aux besoins spécifiques de son territoire</b> : elle est une transposition, et non une duplication. La réponse est effectivement <b>plus adaptée</b> pour répondre au besoin social que les solutions alternatives disponibles sur ce territoire (améliorations manifestes, création de valeur).
n°12	Le projet est porté par une équipe ou un collectif d'acteurs, qui développent une <b>culture d'innovation</b> manifeste (accent sur la créativité, encouragement des recherches de solutions inédites) et disposent de <b>compétences complémentaires</b> (multidisciplinarité).
n°13	Recours à des chercheurs et/ou des experts de terrain pour <b>développer une expertise</b> pour lever les verrous et incertitudes et gérer les risques.
n°14	Le projet est d'abord déployé sur un <b>mode expérimental</b> : phase test, avec un processus formalisé d'évaluation et d'ajustements par essais-erreurs.
n°15	La structure qui porte le projet a la <b>capacité financière</b> à supporter les risques et la temporalité longue liés au processus d'innovation : fonds propres / tour de table permettant l'engagement de partenaires financiers
Implication des acteurs concernés	
n°16	L'équipe qui porte le projet <b>cherche à impliquer les bénéficiaires visés</b> dans l' <b>identification</b> du besoin social mal couvert (enquête pour recueillir leurs besoins) et/ou dans la <b>co-construction de la réponse</b> innovante à ce besoin et/ou dans la <b>validation</b> de la pertinence de cette réponse (enquête de satisfaction, participation au processus d'amélioration)
n°17	Différentes <b>parties prenantes du territoire / de la filière</b> sont impliquées dans l' <b>identification</b> du besoin social mal couvert et/ou la <b>co-construction de la réponse</b> innovante à ce besoin et/ou la <b>validation</b> de la pertinence de cette réponse : acteurs publics (collectivités territoriales...) et acteurs privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises...);
n°18	Les <b>bénéficiaires</b> sont impliqués dans la <b>mise en œuvre opérationnelle</b> du projet.
n°19	Différentes <b>parties prenantes du territoire / de la filière</b> , publics (collectivités territoriales...) et privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises...), sont impliqués dans la <b>mise en œuvre opérationnelle</b> du projet (partenariat ou participation directe).
n°20	Les diverses catégories de parties prenantes (bénéficiaires, acteurs privés et publics du territoire / de la filière...) sont impliquées dans la <b>gouvernance</b> du projet. (ex : participation au CA / comité de pilotage d'une partie prenante différente des apporteurs de capitaux)
n°X	Critère socle
n°X	Critère complémentaire

## Annexe 35 : Les 8 critères socles constituant la grille en Annexe 13, organisés selon 4 piliers de caractérisation d'une innovation sociale

### Le projet est-il ...

— Les critères socles —

#### une réponse à un besoin social mal satisfait ?

- A quel besoin social le projet tente-t-il de répondre ? Ce besoin est-il non couvert ou mal couvert sur le territoire concerné ?

- La réponse au besoin social est-elle la raison d'être du projet, son axe d'innovation principal ?

- Quel impact social positif le projet ambitionne-t-il pour ces bénéficiaires directs ?

- Le projet adopte-t-il une vision à long terme, un modèle économique viable ?

#### générateur d'autres effets positifs ?

- Quel impact le projet cherche-t-il à atteindre pour le développement économique et social de son territoire ?

#### expérimental et représente-t-il une prise de risque ?

- Quels sont les freins et incertitudes à lever pour mettre au point la réponse envisagée ?

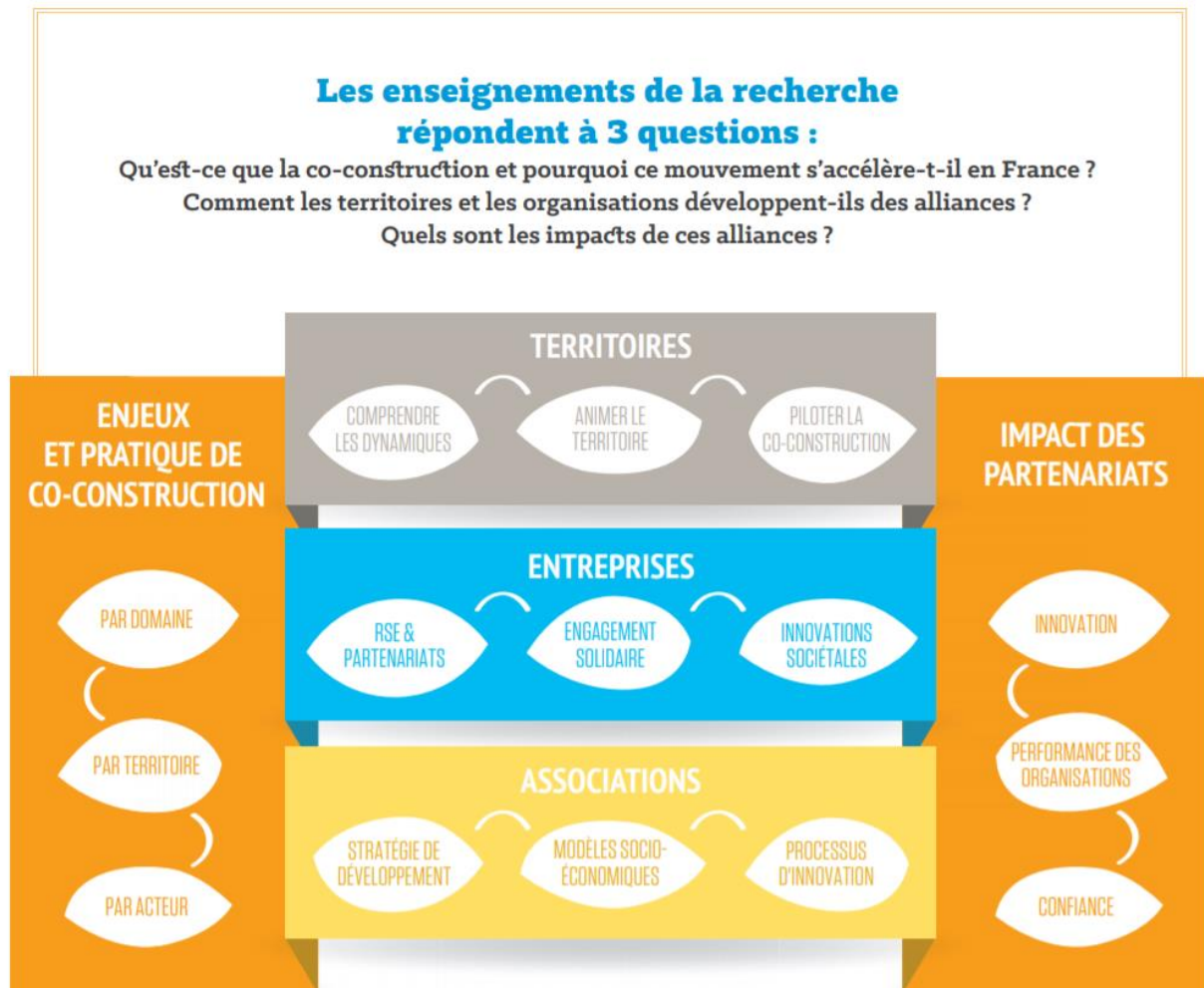
- Quelle est l'intensité de l'innovation (incrémentale ou radicale) ?

#### soucieux d'impliquer les acteurs concernés ?

- Comment ont été impliqués les bénéficiaires visés ainsi que les autres parties prenantes, publiques et privées, du territoire d'implantation ?

*Mode d'emploi - L'innovation sociale, Avise, 2015, p.13*

## Annexe 36 : la co-construction pour un engagement durable



*Co-construisons demain, Le RAMEAU, 2016, p.6*

## Annexe 37 : Les 5 piliers de l'effectuation selon Sarasvathy

- 1) “Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras”
- 2) “Perte acceptable”
- 3) “Patchwork fou”
- 4) “Limonade”
- 5) “Pilote dans l'avion”

Saras Sarasvathy part de l'hypothèse suivante : les entrepreneurs ne prennent pas des décisions comme les autres. Dans ses recherches, elle arrive à la conclusion que 65% de ses répondants entrepreneurs experts\* (= multiples créations d'entreprises, levées de fond, au moins 10 ans dans une entreprise créée) utilisent la logique effectuale 75% du temps pour résoudre des problèmes ; c'est-à-dire “je possède de tant de ressources, comment arriver à mon but avec”.

Nous a-t-on dit “un tiens vaut mieux que deux tu l'auras” : l'approche classique, ou autrement dit “causale” consiste à définir un ou des but(s) pour ensuite trouver les ressources nécessaires à son/ses accomplissement(s). On cherche donc les causes (moyens) pour obtenir un effet attendu et prédéfinir. Les entrepreneurs partent au contraire des moyens qu'ils ont à disposition pour définir de nouveaux buts. Ces moyens sont de trois types : sa personnalité, sa connaissance et ses relations. En considérant ces trois moyens, l'entrepreneur se demande qui il est, ce qu'il connaît, et, qui il connaît.

Tant qu'on perd pour gagner c'est bien, mais pas trop : “perte acceptable” : les entrepreneurs raisonnent en termes de perte acceptable contrairement à la logique classique qui se veut prendre des décisions d'après un retour attendu. Avec la perte acceptable, ils essaient en connaissance de cause qu'ils peuvent perdre, mais qu'ils peuvent se permettre cette perte (connue à l'avance). Philippe Silberzahn souligne très bien ceci en précisant que “*cette approche s'explique par le fait qu'en situation d'incertitude, il est toujours plus rationnel d'avancer sur une estimation des coûts possibles que sur des gains possibles, beaucoup difficile*”<sup>54</sup>.

“La progression se fait par l'engagement d'un nombre croissant de parties prenantes qui apportent de nouvelles ressources qui permettent des objectifs plus ambitieux ” : le patchwork fou. Il signifie un maillage de parties prenantes. Le résultat est imprévisible et dépend de la contribution de chacune d'entre elles. Ceci illustre la démarche profondément sociale de la démarche entrepreneuriale. Le patchwork est “fou” car l'entrepreneur ne sait pas par avance qui rejoindra l'aventure, et donc, ne sachant pas la forme finale du projet. Sa capacité à mobiliser afin de co-constituer l'avenir ensemble est donc très importante ici.

Au milieu de bulles pour accueillir favorablement les surprises et en tirer parti : la limonade ! Autrement dit, si on l'on nous donne des citrons, vendons des limonades. Cette figure de style de la limonade traduit tout simplement le fait de démarrer sur une idée, pour partir ensuite sur

---

<sup>54</sup> *L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts*, Volume 1 n°28, Entreprendre & Innover, Philippe Silberzahn, 2016

une autre du fait d'une observation fortuite, d'une suggestion d'un client ou bénéficiaire ou d'un accident. L'entrepreneur ne consacre donc pas son énergie pour se prémunir des mauvaises surprises, mais plutôt de transformer les mauvaises en bonnes surprises. Même un signal négatif du marché peut cacher une opportunité.

Prenez en main votre destin : pilotez l'avion. La logique causale (ou classique) part du postulat que l'on ne peut pas contrôler l'avenir et donc, nous ne pouvons le contrôler. L'effectuation inverse cet axiome : si nous pouvons contrôler l'avenir, nous n'avons plus besoin de le prévoir. Ici l'entrepreneur crée de nouveaux univers et, n'en découvre pas des préexistants. L'entrepreneur est actif, donne et prend une direction, tout en transformant son environnement puisqu'aucune tendance n'est évitable et aucun marché n'est figé. Il est pilote de la direction qu'il souhaite prendre.

Sur la base des cinq principes évoqués au préalable, l'approche effectuale redéfinit des concepts clés de l'entrepreneuriat ; les voici.

- 1) L'idée de départ importe peu, le projet entrepreneurial démarre par l'individu en tant que tel ; ou un collectif. Un "n'importe quoi" comme une insatisfaction, un besoin social ou environnemental, une rencontre, un problème à résoudre, un choc, etc... est le point de départ de l'idée. Finalement, "Idée = n'importe quoi + moi (entrepreneur).
- 2) L'opportunité n'existe pas en elle-même ; de sorte qu'elle attendrait d'être découverte par un individu visionnaire. Ici "Opportunité = Idée + Action".
- 3) Par suite logique, "Projet viable = Opportunité + Engagement des parties prenantes". Un projet viable dans la théorie de l'effectuation n'existe pas en soi ; il pour qu'il le soit, il faut qu'il suscite l'adhésion d'un nombre croissant de parties prenantes/partenaires, clients, bénéficiaires, employés, bénévoles etc...

## Annexe 38 : Exemple de notre grille d'entretien

### Les sept volets :

- L'hybridation
- Impact positif
- Entrepreneur social
- Innovation sociale
- Monde associatif
- Opportunité
- Autre

Thèmes	X	Y
	<i>Entretien du 23 juillet 2020</i>	Entretien du 15 juillet 2020
	Structure représentée	Structure représentée
	Qu'est ce que l'hybridation sociale concrètement ?	Pour vous, qu'est ce que l'hybridation ?
	Quels en sont ses avantages ? Ses inconvénients ?	Quels sont ses avantages ? Quels sont ses inconvénients ?
	Est-ce qu'hybrider est nécessaire ou contingent d'après vous ?	Hybrider est-il nécessaire pour les associations loi 1901 ? Pour l'ESS en général ?
	Quelles sont les origines d'après vous de ce véritable mouvement d'hybridation ? La montée en compétences et le besoin de professionnalisation des bénévoles, quelles sont leur place dans tout ça ?	Doit-on parler d'hybridation du modèle économique ou socio-économique ?
	Peut-elle passer par la création d'une entité privée ? Si oui, laquelle et comment ?	
Impact positif	Qu'est ce que l'impact social ? Et l'impact positif de votre point de vue ?	Pour vous, pourquoi une association créer t-elle de l'impact positif, et par ailleurs, comment définiriez vous l'impact positif ?
	Différence entre création de valeur et impact positif pour une association d'utilité publique ?	
	Comment se mesure l'impact social ? Y-a-t-il une technique ?	

Innovation sociale	Qu'est ce que l'innovation sociale ?	Qu'est ce que l'innovation sociale ? Et par qui passe t-elle ?
	Et l'opportunité dans tout ça, c'est quoi pour vous ? Est-elle à l'origine de l'innovation sociale ?	Doit-il avoir une "opportunité" pour innover socialement ?
		Doit-on innover socialement pour répondre aux besoins sociaux
		L'innovation sociale a-t-elle un rôle à jouer dans l'hybridation ?
		Doit-on innover pour faire changer le point de vue des collectivités envers les associations ?

Monde associatif	On dit que l'association est devenue un acteur économique. Elles souhaitent mêler utilité sociale et logique marchande ? Est-ce compatible ?	Comment réaliser des alliances entre acteurs de l'ESS/ou de l'associatif et avec les autres acteurs économiques ainsi que les acteurs publics, dans le respect de ce qui fonde les valeurs associatives, ses principes et ses modèles ?
	Qu'est-ce que concrètement la différence entre un modèle économique et socio-économique ? En association, doit on parler que de ce dernier ?	L'ESS doit-elle être présente pour être considérée comme une association ?
	Comment réaliser des alliances entre acteurs de l'ESS et avec les autres acteurs économiques ainsi que les acteurs publics, dans le respect de ce qui fonde les valeurs associatives, ses principes et ses modèles ?	L'association a-t-elle un véritable enjeu en termes d'emploi ?
	L'association est-elle un enjeu en termes d'emploi (c'est à dire que ça attire de plus en plus) ?	Les associations doivent-elles se professionnaliser ? Faire monter en compétences les bénévoles par exemple et embaucher
		Qu'est ce que des ressources réciprocaires ? Et quel rôle ont-elles à jouer ?

Autre	Existe-t-il une concurrence entre associations ?	Est-ce réalisable d'avoir accès à des prêts (par exemple auprès de la BPI) et/ou des financements pour se développer ?
		L'engagement citoyen, quel rôle a-t-il à jouer là dedans ?
		Les associations auraient-elle intérêt à créer des partenaires avec les académiciens ? Et autres secteurs ?
	Avez-vous d'autres remarques ? D'autres sujets tout à fait complémentaires au sujet ? Une piste d'élargissement ?	Avez-vous d'autres remarques ? D'autres sujets tout à fait complémentaires au sujet ?
Auriez-vous des contacts qui seraient légitimes sur le sujet et que je	Auriez-vous des contacts qui seraient légitimes sur le sujet et que je	



## Annexe 39 : Questionnaire – étude quantitative



### Hybridation des modèles associatifs

Bonjour,

Je suis Romain Guignot, dans le cadre de mon mémoire de recherche de fin d'études pour le Master 2 Entrepreneuriat et Développement des Entreprises Nouvelles à l'iaelyon, j'ai rédigé ce questionnaire sur l'hybridation des modèles socio-économiques associatifs. Une enquête qualitative avec des acteurs du secteur associatif et de l'ESS est également en cours.

Vos connaissances, expériences et apports personnels sont précieux et me permettront de valider ou infirmer les hypothèses émises.

Ces hypothèses permettent un certain cheminement entre le cadre théorique et l'analyse des études. Elles me permettront d'arriver à la conclusion générale.

Vos réponses resteront anonymes

Le but de ma démarche est de comprendre : le processus et les leviers de l'hybridation, s'avère-t-elle nécessaire pour développer une association et/ou pérenniser son modèle, quel est son lien avec l'innovation sociale, est-elle la solution face à l'accroissement des besoins sociétaux, par qui est porté ce changement (entrepreneur social, le collectif...), quel rôle pour la gouvernance, et la place de l'entrepreneuriat au sein de ce processus d'hybridation.

Merci à vous pour le temps accordé à répondre à ce questionnaire.

PS : pour rappel, l'hybridation est le fait de diversifier ses ressources (quelles qu'elles soient), de modifier l'organisation interne de l'organisme non lucratif et/ou de créer d'étendre ses partenariats.



Nom, prénom et entité juridique (Facultatif)

Votre réponse \_\_\_\_\_

Contact(s): téléphone, et/ou adresse mail (Facultatif)

Votre réponse \_\_\_\_\_

[Suivant](#)

#### Histoire de termes

Connaissez-vous l'"Entrepreneuriat social" ?

- Oui
- Non

Connaissez-vous l'Economie Sociale et Solidaire (= ESS) ?

- Oui
- Non

Savez-vous ce qu'est une entreprise sociale ?

- Oui
- Non

Savez-vous ce qu'est l'innovation sociale ?

- Oui
- Non

Faites-vous la différence entre entreprise sociale et Association Loi 1901 ?

- Oui
- Non

Comprenez-vous la différence entre Utilité sociale, intérêt général et utilité publique ?

- Oui
- Non

[Retour](#)

[Suivant](#)

#### Histoire d'hybrider

L'hybridation est-elle nécessaire pour innover ?

- Oui
- Non

Connaissez-vous une Association Loi 1901 avec un modèle hybride ?

- Oui
- Non

Si "OUI" à la question précédente, laquelle ?

Votre réponse \_\_\_\_\_

L'hybridation, est-elle une solution face à l'augmentation et la complexification des besoins sociaux et environnementaux ?

- Oui
- Non

D'après vous, l'hybridation a-t-elle un rôle fondamental à jouer dans la réalisation de projets "innovants socialement" ?

- Oui
- Non

Doit-on parler d'hybridation d'un modèle "Economique" ou "Socio-économique" dans le cadre d'une Association Loi 1901 ?

- Economique
- Socio-économique
- Les deux

Une Association Loi 1901 qui souhaite hybrider, a-t-elle intérêt à créer une entité juridique privée ?

- Oui
- Non

On dit que hybrider peut-être dangereux et coûteux financièrement, administrativement et humainement parlant, est ce vrai ?

- Oui
- Non

Faut-il privilégier l'entrée "finance" ou l'entrée "valeur(s)" pour hybrider ?

- Finance
- Valeur(s)
- Les deux

Y'a-t-il une inégalité des chances dès le départ pour hybrider entre associations (de part que certaines exercent un pouvoir de lobbying auprès des politiques, et d'autres arrivent à dégager de "larges" bénéfices) ?

- Oui
- Non

Du point de vue éthique et valeurs, l'hybridation est-elle un problème ?

- Oui
- Non

Une Association Loi 1901, doit-elle hybrider son modèle pour diversifier ses ressources ?

- Oui
- Non

Peut-on parler d' "opportunité de développement" dans le cadre d'une Association Loi 1901 ?

- Oui
- Non

[Retour](#)

[Suivant](#)

**Paradoxe : hausse et complexification des besoins sociaux et environnementaux, hausse du budget alloué au tissu associatif MAIS baisse des subventions...**

Innovater, créer de nouveaux projets, et aller chercher d'autres financements et partenaires semblent être les solutions

Quel est selon vous, le problème social ou environnemental le plus urgent à résoudre (par l'ESS) ?

- Changement climatique
- Exclusion sociale
- Chômage
- Santé
- Pauvreté
- Gaspillage alimentaire
- Autre : \_\_\_\_\_

Quel est l'acteur le plus innovant dans la résolution des problèmes sociétaux ?

- Entreprises sociales
- Société civile
- Pouvoirs publics
- Entreprises privées
- Autre : \_\_\_\_\_

D'après vous, les pouvoirs publics ont-ils un rôle supplémentaire à jouer ?

- Oui
- Non

Si oui, à la question précédente, le(s)quel(s) ?

- Légitimer les Associations
- Mieux répartir les subventions (en appréciant mieux le critère ESS comme motif)
- Faire porter la voix du tissu associatif au niveau européen et international
- Permettre aux associations qui ne possèdent pas suffisamment d'apports financiers personnels (fonds propres, quasi fonds propres) de bénéficier de garanties d'emprunts par l'Etat
- Faciliter l'accès aux fonds européens dédiés
- Autre : \_\_\_\_\_

L'appel à projet crée-t-il une mise en concurrence des associations ?

- Oui
- Non

[Retour](#)

[Suivant](#)

Choisir entre la diversification des ressources ou l'hybridation... pas si simple :  
Orientation stratégique, entrepreneuriat et recherche de nouveaux partenaires,  
des solutions adéquates ?

L'entrepreneuriat a-t-il sa place dans une Association Loi 1901 ?

- Oui
- Non

L'entrepreneuriat a-t-il sa place dans la diversification des ressources ?

- Oui
- Non

La gouvernance d'une Association Loi 1901 a-t-elle un rôle à jouer dans la  
diversification des ressources ?

- Oui
- Non

Par rapport à la question précédente, de quel ordre est-il d'après vous ?

- 0-25%
- 25-50%
- 50-75%
- 75-100%

Un salarié, bénévole ou collectif qui souhaite diversifier les ressources de leur  
Association Loi 1901, est-il considéré d'après vous comme un entrepreneur social  
?

- Oui
- Non

L'engagement citoyen, a-t-il un rôle à jouer dans la diversification des ressources  
?

- Oui
- Non

Peut-on parler d'entrepreneuriat collectif ?

- Oui
- Non

Doit-on généraliser le statut "Jeune Association Innovante" ?

- Oui
- Non

L'Union Européenne a-t-elle un rôle à jouer dans le développement de l'entrepreneuriat social ?

- Oui
- Non

Hybridation, entrepreneuriat social, innovation sociale, défis et opportunités sont-ils tous liés ?

- Oui
- Non

Pour diversifier ses ressources, une Association doit-elle adopter une "orientation stratégique" ?

- Oui
- Non

[Retour](#)

[Suivant](#)



### Vers d'autres formes de financements ...

Est-il compliqué pour une Association d'obtenir d'autres formes de financements (que ce soit au niveau humain, financier, temporel ou administratif) ?

- Oui
- Non

Pour diversifier ses ressources, quels sont les financements les plus appropriés ?

- Mécénat
- Dons
- Prêts bancaires (tels que FISO )
- Fonds européens ou nationaux
- Crowdfunding
- Adhésions
- Subventions
- Autre : \_\_\_\_\_

[Retour](#)

[Suivant](#)

### Vers d'autres partenariats

Créer des partenariats entre pouvoirs publics, entrepreneurs sociaux, bénéficiaires, entreprises traditionnelles et acteurs de la recherche, est-il une solution à la diversification des ressources?

- Oui
- Non

Pour diversifier ses ressources, quel est ou quels sont les partenariats à privilégier pour une Association Loi 1901 d'après-vous ?

- Pouvoirs publics
- Collectivités locales
- Autres Associations (Loi 1901)
- Fondations, coopératives, etc...
- Bénéficiaires
- Bénévoles
- Entreprises traditionnelles
- Académiciens
- Chercheurs
- Prêts solidaires
- Autre : \_\_\_\_\_

Quelle est ou quelles sont les principales attentes partenariales ?

- Conception en commun d'une nouvelle offre
- Débouchés accrus pour les produits et/ou services
- Soutien financier
- Subventions
- Transfert de compétences
- Résolution de problèmes d'ordres administratifs ou légaux
- Autre : \_\_\_\_\_

[Retour](#)

[Suivant](#)

### Impact social/positif

Des recherches démontrent, et notamment ceux de l'Avise, qu'il est nécessaire d'évaluer l'impact social pour : 1) les financeurs privés afin de diversifier les ressources des associations mais également 2) la puissance publique afin d'être mieux reconnues 3) pouvoir prétendre aux nouvelles formes de financements. Cette évaluation passe par l'impact social.

D'après vous, l'impact social ou positif est-il facilement mesurable ?

- Oui  
 Non

D'après vous, est-il important de mesurer cet impact ?

- Oui  
 Non

[Retour](#)

[Suivant](#)

### Professionnalisation des associations, une démarche engagée mais un coût certain ?

La professionnalisation des Associations est-elle nécessaire aujourd'hui pour répondre de manière plus efficace aux défis sociaux et environnementaux ?

- Oui  
 Non

Doit-elle (la professionnalisation) passer par la montée en compétences des bénévoles ou par l'embauche de chefs de projets ou de cadres de gestion compétents et expérimentés, adaptables, et préparés aux spécificités de l'innovation sociale ?

- Montée en compétences des bénévoles  
 Embauche de cadres  
 Chef de projet

[Retour](#)

[Suivant](#)

### Une logique marchande qui gêne ?

Dans les années 2000, l'embauche de profils gestionnaires et jeunes diplômés d'écoles de commerce, a-t-elle entraîné un aspect plus "lucratif" au sein du tissu associatif ?

- Oui
- Non

Si une Association souhaite diversifier son offre peut-on considérer qu'elle adopte une logique marchande ?

- Oui
- Non

L'emploi de vocabulaire "emprunté du privé" (comme Business Model, Entrepreneuriat, gestionnaire, etc...) vous gêne-t-il pour une Association ?

- Oui
- Non

Pensez-vous que de toute manière, la diversification des ressources doit se faire avec un aspect "lucratif" afin de réinjecter des bénéfices dans l'amélioration du projet ?

- Oui
- Non

L'ESS, est-elle un catalyseur d'emplois ?

- Oui
- Non

[Retour](#)

[Suivant](#)

### En conclusion

MERCI à vous pour avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.  
Ce sujet de mémoire me passionne et je souhaite qu'il reflète la réalité, les difficultés et les opportunités des Associations au mieux.  
L'Association Loi 1901 est un choix afin de réduire la voilure de recherche du mémoire ; auquel cas il deviendrait trop général.

Enfin, hybrider le modèle socio-économique est-il la solution la plus adéquate pour "s'affranchir" des subventions, ou une diversification des ressources sans hybrider est mieux ?

- Hybrider
- Diversifier ses ressources sans hybrider
- Les deux

Commentaires libres :

Votre réponse

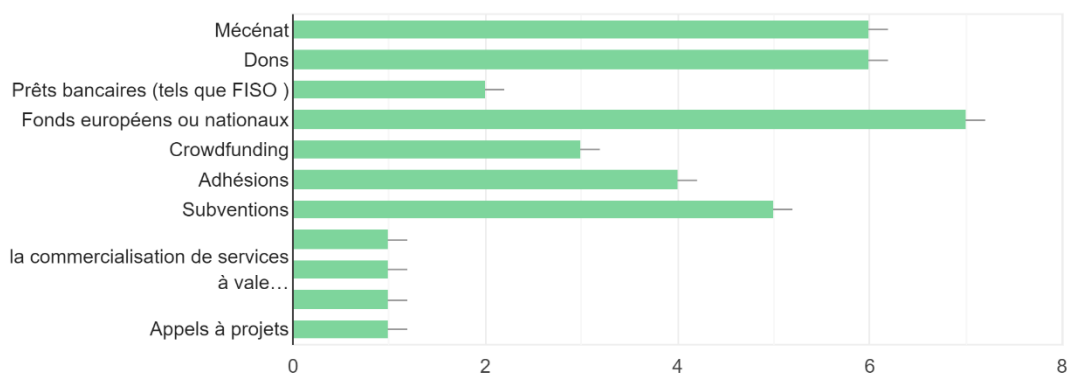
[Retour](#)

[Envoyer](#)

## Annexe 40 : Synthèse de réponses du questionnaire

Question	Réponses
D'après vous, les pouvoirs publics ont-ils un rôle supplémentaire à jouer ?	Oui : 93,3% Non : 6,7%
L'appel à projet crée-t-il une mise en concurrence des associations ?	Oui : 71,4% Non : 28,6%
L'entrepreneuriat a-t-il sa place dans une association Loi 1901 ?	Oui : 93,3% Non : 6,7%
L'entrepreneuriat a-t-il sa place dans la diversification des ressources ?	Oui : 93,3% Non : 6,7%
La gouvernance d'une association Loi 1901 a-t-elle un rôle à jouer dans la diversification des ressources ?	Oui : 85,7% Non : 14,3%
Par rapport à la question précédente, de quel ordre est-il d'après vous ?	0-25% : 25% 25-50% : 0% 50-75% : 58,3% 75-100% : 16,7%
Un salarié, bénévole ou collectif qui souhaite diversifier les ressources de leur association Loi 1901, est-il considéré d'après vous comme un entrepreneur social ?	Oui : 71,4% Non : 28,6%
L'engagement citoyen, a-t-il un rôle à jouer dans la diversification des ressources ?	Oui : 92,3% Non : 7,7%
Peut-on parler d'entrepreneuriat collectif ?	Oui : 86,7% Non : 13,3%
Hybridation, entrepreneuriat social, innovation sociale, défis et opportunités sont-ils tous liés ?	Oui : 85,7% Non : 14,3%
Pour diversifier ses ressources, une association doit-elle adopter une "orientation stratégique" ?	Oui : 84,6% Non : 15,4%
Est-il compliqué pour une association d'obtenir d'autres formes de financements (que ce soit au niveau humain, financier, temporel ou administratif) ?	Oui : 78,6% Non : 21,4%

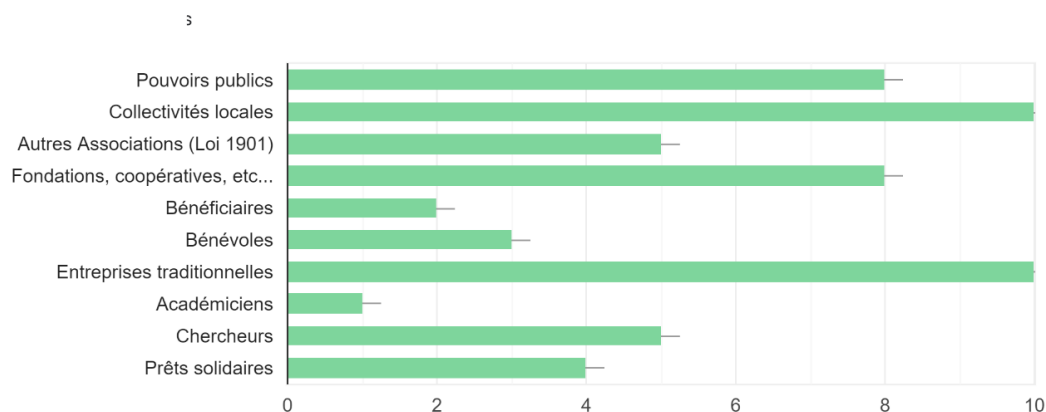
Pour diversifier ses ressources, quels sont les financements les plus appropriés ?



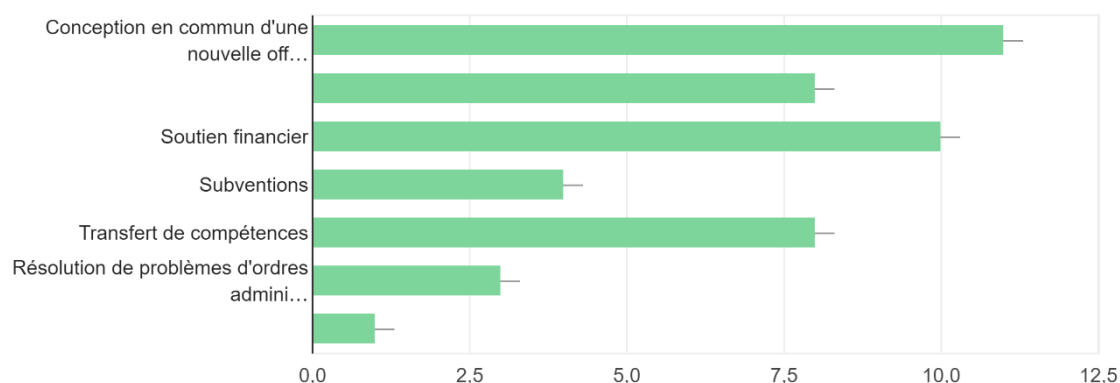
Créer des partenariats entre pouvoirs publics, entrepreneurs sociaux, bénéficiaires, entreprises traditionnelles et acteurs de la recherche, est-il une solution à la diversification des ressources ?

Oui : 84,6%  
Non : 15,4%

Pour diversifier ses ressources, quel est ou quels sont les partenariats à privilégier pour une Association Loi 1901 d'après-vous ?



Quelle est ou quelles sont les principales attentes partenariales ?



D'après vous, l'impact social ou positif est-il facilement mesurable ?

Oui : 21,4%  
Non : 78,6%

D'après vous, est-il important de mesurer cet impact ?

Oui : 100%  
Non : 0%

La professionnalisation des associations est-elle nécessaire aujourd'hui pour répondre de manière plus efficace aux défis sociaux et environnementaux ?

Oui : 100%  
Non : 0%

Doit-elle (la professionnalisation) passer par la montée en compétences des bénévoles ou par l'embauche de chefs de projets ou de cadres de gestion compétents et expérimentés, adaptables, et préparés aux spécificités de l'innovation sociale ?

Montée en compétences des bénévoles : 61,5%  
Embauche de cadres : 53,8%  
Chefs de projets : 69,2%

Dans les années 2000, l'embauche de profils gestionnaires et jeunes diplômés d'écoles de commerce, a-t-elle entraîné un aspect plus "lucratif" au sein du tissu associatif ?

Oui : 58,3%  
Non : 41,7%

Si une association souhaite diversifier son offre peut-on considérer qu'elle adopte une logique marchande ?	Oui : 41,7% Non : 58,3%
L'emploi de vocabulaire "emprunté du privé" (comme Business Model, Entrepreneuriat, gestionnaire, etc...) vous gêne-t-il pour une association ?	Oui : 30,8% Non : 69,2%
Pensez-vous que de toute manière, la diversification des ressources doit se faire avec un aspect "lucratif" afin de réinjecter des bénéfices dans l'amélioration du projet ?	Oui : 76,9% Non : 23,1%
Enfin, hybrider le modèle socio-économique est-il la solution la plus adéquate pour "s'affranchir" des subventions, ou une diversification des ressources sans hybrider est mieux ?	Hybrider le modèle : 23,1% Diversifier les ressources : 15,4% Les deux : 61,5%