



HAL
open science

L'entrepreneuriat associatif

Madina Rival

► **To cite this version:**

Madina Rival. L'entrepreneuriat associatif: Une première approche dans le secteur médical, sanitaire et social. AIMS, May 2008, Nice, France. halshs-00322394

HAL Id: halshs-00322394

<https://shs.hal.science/halshs-00322394>

Submitted on 17 Sep 2008

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

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

L'entrepreneuriat associatif

Une première approche dans le secteur médical, sanitaire et social

**Madina RIVAL, Maître de conférences au CNAM (INTEC) Paris, Laboratoire
CRC-GREG**

78 rue Raynouard, 75016 Paris ; madina.rival@cnam.fr ; tel : 06-63-66-29-63

Remerciements :

Cette recherche a été menée dans le cadre d'un projet collectif de recherche sur les associations. Aussi l'auteur tient à remercier les membres du CREG et du LISE et en particulier Samuel Sponem et Christophe Torset qui ont contribué à la collecte des données. Les propos tenus dans cette communication n'engagent en revanche que l'auteur.

Résumé :

Le développement des associations conduit à une multiplication des pratiques issues de l'entreprise dans ces organisations a priori sans but lucratif. Cette communication cherche à s'interroger sur les manifestations profondes de telles évolutions. L'entreprise est caractérisée depuis Weber par la figure de l'entrepreneur et depuis Schumpeter par l'activité d'entrepreneuriat. Quelles formes peut prendre l'émergence de l'entrepreneuriat associatif ?

Pour répondre à cette question, nous avons choisi de creuser un terrain a priori fertile : nous sommes allés voir deux associations françaises du secteur médical, sanitaire et social à « haut potentiel entrepreneurial. » Dans une démarche essentiellement qualitative (21 interviews et étude documentaire) nous avons reconstruit a posteriori le ressenti des acteurs en matière entrepreneuriale.

Il ressort de cette double étude de cas l'émergence de formes plurielles d'entrepreneuriat associatif. Des jeux d'acteurs, proches de la déviance avec prise de risque, sont observés en particulier dans les relations avec les tutelles. Par ailleurs, on peut parler d'entrepreneuriat social lorsque ces deux associations configurent une offre de service marchand. Enfin, dans l'un des deux cas, on observe une reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association.

Pour autant, nous ne pouvons, ni conclure sur un entrepreneuriat associatif unique et universel, ni expliquer les divergences de comportements entrepreneuriaux entre les deux associations étudiées.

Mots clés : associations, entrepreneuriat, entrepreneur social, entrepreneur institutionnel, étude de cas.

INTRODUCTION

En France avec un budget cumulé de l'ordre de 59 milliards d'euros, un volume d'emploi de 1 050 000 emplois en équivalent temps plein, auxquels s'ajoute le travail de près de 14 millions de bénévoles qui réalisent ensemble un volume de travail de l'ordre de 935 000 emplois en équivalent temps plein, le poids dans l'ensemble de l'économie et dans la société française des quelques 1 100 000 structures qui composent le secteur associatif apparaît considérable (Tchernonog, 2007).

En disposant à l'article 2 que « *les associations de personnes peuvent se former librement sans autorisation ni déclaration préalable* », la loi du 1^{er} juillet 1901 a consacré la liberté d'association et rompu avec les restrictions l'ayant jusque là entravé (1791, loi le Chapelier par exemple). L'association n'est pas seulement une liberté publique, c'est également un contrat défini 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* ». En résumé, une association est une organisation sans but lucratif, par opposition à l'entreprise dont le but final serait la maximisation du profit. La littérature anglo-saxonne parle d'ailleurs de « NPO : non profit organization ».

Pourtant, leur développement ainsi que l'obligation de rendre des comptes conduisent à l'inflation des pratiques issues des entreprises privées au sein des associations. Au-delà de l'instrumentation des outils de gestion souvent mise en avant, nous souhaitons nous interroger dans cette recherche sur le sens profond de telles évolutions. Ce qui caractérise intrinsèquement l'entreprise, c'est l'entrepreneuriat, à savoir dans une première approche (que nous préciserons par la suite) un comportement innovant et créatif. La figure de l'entrepreneur étant issue du système capitaliste, l'interrogation sous tendue est de savoir si des organisations fondées sur les règles d'a-capitalisme (non lucrativité) peuvent cohabiter avec l'entrepreneuriat. In fine, quelles formes pourrait prendre l'entrepreneuriat associatif ?

Pour répondre à cette question, notre communication sera conduite classiquement en trois parties.

La première partie théorique présente une revue de la littérature en sciences de gestion autour de la notion d'entrepreneuriat, en particulier dans les liens qu'elle peut entretenir avec le monde associatif.

Ce cadre conceptuel étant posé, la seconde partie de l'article expose la partie empirique de notre recherche. Elle décrit la méthode et les résultats de l'étude dans les deux associations françaises du secteur médical, sanitaire et social choisies comme terrain.

La troisième partie discute ces résultats et cherche à conclure : peut-on envisager un entrepreneuriat associatif ?

1. Cadre conceptuel : une approche plurielle de l'entrepreneuriat pour les associations

Dans une première partie, il nous est apparu nécessaire de définir clairement la terminologie employée. En effet, le monde associatif semble de prime abord opposé à la notion classique d'entreprise (1.1). Pourtant, aujourd'hui, on utilise de plus en plus couramment la notion d'entrepreneur social (1.2). Il convient de la distinguer de l'entrepreneur institutionnel. (1.3) Ces deux approches sont issues de champs théoriques très différents et ne se recoupent pas forcément.

1.1. L'entrepreneur : une notion pluridisciplinaire

Max Weber (1905) est évidemment la première référence à laquelle on pense en matière d'entrepreneur. Ce dernier met en avant notamment le rôle des croyances religieuses pour expliquer le développement de l'entrepreneuriat. La religion protestante qui promeut le statut de l'effort et de la réussite socio économique individuelle serait un facteur positif. Les notions d'entrepreneur et d'entrepreneuriat font l'objet depuis le début du XIXe siècle (et l'apparition des grandes entreprises modernes étudiée par exemple par Chandler, 1962) d'un nombre de recherches tel qu'il ne s'agit pas ici de dissenter sur la question. Notre point de vue est simplement de présenter quelques angles d'analyse afin d'éclairer notre propos sur les notions suivantes d'entrepreneur social et d'entrepreneur institutionnel qui sont bien liées entre elles de manière sémantiques par le terme entrepreneur. Nous reprenons en cela la démarche de Garud, Hardy et Maguire (2007).

Schumpeter (1942) et Krizner (1997) demeurent les spécialistes incontestés de l'entrepreneur. Pour Schumpeter, l'entrepreneur est le moteur de la croissance économique grâce à l'innovation. L'introduction de nouvelles technologies permet de pallier l'obsolescence des plus anciennes. Plus précisément, une invention majeure est suivie d'innovations liées dites « en grappe ». On peut en cela parler avec Krizner de destruction créatrice puisque l'entrepreneur nouvellement arrivé va supplanter les plus anciens. Il en découle un cycle économique caractérisé par une phase de crise puis de croissance.

D'un point de vue sociologique, l'entrepreneuriat peut être défini comme la déviation d'une norme qui produit le changement (Garud et Karnoe, 2001). En conséquence, il est peu probable que l'entrepreneur soit très apprécié par les acteurs déjà impliqués dans le champ concerné. Pour réussir, l'entrepreneur doit donc se rendre légitime et prendre en compte la divergence des intérêts présents sur son terrain d'action (Lounsbury et Glynn, 2001). Plus la diversité sociale sera importante, plus ardue sera la tâche.

Enfin, les travaux de Lachmann (1986) issus du courant de la psychologie cognitive mettent en évidence un autre aspect de l'entrepreneuriat : la création active. Ces travaux démontrent que la genèse d'une nouvelle idée est souvent permise par l'association d'idées de domaines de connaissance très différents et facilitée par les métaphores et les analogies. Ainsi, l'entrepreneur peut recombinaison des ressources intellectuelles. Le résultat de ce processus est également confronté à un problème de légitimation (Zukerman, 1999).

Au total, la figure de l'entrepreneur semble être liée à l'émergence de la nouveauté. Cette figure peut être déclinée dans le champ de l'économie sociale, mais également dans celui de la sociologie néo-institutionnelle. Attention cependant, les notions d'entrepreneur social et d'entrepreneur institutionnel ne se recoupent pas forcément.

1.2. L'entrepreneur social : un acteur émergent de l'économie sociale

Historiquement, les entrepreneurs sociaux créent des coopératives puis des mutuelles. Aujourd'hui, la réalité est plus complexe. En France, plus de 20 % des 27 000 entreprises de 50 salariés et plus sont des associations. Ce développement et l'obligation de rendre des comptes conduisent à l'inflation des pratiques issues des entreprises privées au sein des associations. A tel point que l'économie sociale définit aujourd'hui la notion d'entrepreneur social. Aux Etats-Unis,

cette notion émerge dès les années 1990 avec par exemple la « social enterprise initiative » lancée en 1993 par la Harvard Business School. (Defourny, 2004). Dans le même temps en Europe des initiatives nationales donnent une place de plus en plus importante à cette notion d'entreprise sociale. Pourtant, il n'existe pas de définition de l'entreprise sociale dans le système juridique français (Clément et Gardin, 2000).

La littérature, en particulier en sociologie, définit progressivement la notion d'entrepreneur institutionnel. Ainsi Laville et Nyssens (2001) proposent une théorie intégrée de l'entreprise sociale incluant des dimensions économiques, sociales et politiques. Les spécificités de cette entreprise seraient de deux ordres : le rôle du capital social et la nature hybride des ressources. L'entrepreneuriat social est caractérisé par un certain nombre de pratiques. Rousseau (2007) en distingue deux : la dimension collective de l'action dans laquelle s'inscrit la fonction du dirigeant qui implique un savoir faire spécifique pour associer les parties prenantes du projet ; la récurrence d'une tension permanente entre performance économique et performance sociale. Dans ce cadre, les valeurs constituent un avantage concurrentiel (Sibieude, 2007). Certains innovateurs de l'économie sociale, par la force de leurs convictions et des valeurs sociétales qui les animent arrivent à créer de la richesse là où il n'existait auparavant qu'un marché considéré comme insolvable et non viable.

Une des problématiques majeures de l'entrepreneuriat social est aujourd'hui celle des conditions de l'émergence de telles formes d'entrepreneuriat (et des freins éventuels qui s'y opposent). Ainsi, des programmes de formation spécialisés se lancent et tentent de répondre de manière concrète à ce défi. On en voudra pour preuve la mise en place par la chaire entrepreneuriat social d'une grande école de commerce française d'un incubateur social qui accueille des projets sur le secteur marchand et non marchand. D'un point de vue plus théorique, l'approche de la sociologie néo-institutionnelle peut être le cadre adapté pour tenter de répondre à ces interrogations.

1.3. L'entrepreneur institutionnel : un nouveau rôle pour les associations ?

Cette dernière décennie a été marquée par un retour de la dimension institutionnelle dans le champ du management stratégique, témoignant un intérêt renouvelé pour l'étude des cadres de l'action collective (Dereumaux, 2004). Cette tendance s'est traduite par le renforcement du

courant d'analyse néo-institutionnaliste dans la théorie des organisations. Dans les années 1980, les précurseurs de ce mouvement, en particulier DiMaggio et Powell (1983) ou Meyer et Rowan (1977) considèrent les institutions comme statiques, stables et autoreproductrices (par les isomorphismes structurels notamment). Depuis la fin des années 1990, une part importante des travaux du champ néo-institutionnaliste porte désormais sur les questions de l'émergence et du changement institutionnels (Acquier et Aggeri, 2006).

Une partie de la littérature néo institutionnelle s'est développée autour de la figure de l'entrepreneur institutionnel qui peut apparaître comme un moteur des dynamiques institutionnelles. Selon DiMaggio (1988), de nouvelles institutions apparaissent lorsque des acteurs organisés détenant des ressources suffisantes (les entrepreneurs institutionnels) y voient une opportunité de concrétiser des intérêts auxquels ils accordent de l'importance. Plus précisément Déjean, Gond et Leca (2004 : 743) définissent les entrepreneurs institutionnels comme « *des individus ou des organisations qui créent des normes techniques et cognitives, des modèles et des prescriptions de comportement cohérents avec leur identité et leurs intérêts puis les établissent comme des standards légitimes* ». Il est possible de distinguer deux parties dans l'activité d'entrepreneuriat institutionnel : la théorisation et la construction de coalitions. La condition d'apparition de telles situations est l'existence de chocs externes qui viennent déstabiliser les règles d'un champ institutionnel donné.

Une partie de la littérature consacrée à l'entrepreneuriat institutionnel met en scène des associations. Queinnec (2007) postule même que la souplesse du statut associatif (loi 1901) en France constitue un préalable institutionnel fort à l'innovation et permet à l'entrepreneur de se concentrer sur l'aspect projet plutôt que sur l'aspect structure. Deux types d'association apparaissent en particulier dans la littérature la plus récente.

D'une part, les associations professionnelles agissent souvent pour innover dans des champs organisationnels stables. Les cas étudiés mettent souvent en avant les professions comptables ou financières. C'est ainsi que Greenwood, Suddaby et Hinings (2002) mènent une étude historique (1977-1997) du cas du secteur des experts comptables au Canada dans la région d'Alberta par analyse d'archives et interviews. Ils affirment que les associations professionnelles sont habituellement considérées par la littérature comme des vecteurs de conservatisme par la mise en place de routines. Dans ce cas, les auteurs démontrent le contraire : les associations professionnelles ont un rôle important dans la désinstitutionnalisation d'un champ organisationnel

et le changement : elles légitiment le changement par un processus en deux parties, négociation et gestion du débat au sein de la profession puis redéfinition des identités professionnelles en tant que représentants de la profession à l'extérieur. De même, Lounsbury et Crumley (2007) étudient de manière longitudinale (1924-1995) le cas de la création d'une pratique de gestion financière active dans le secteur des fonds d'investissement. Parmi les acteurs à l'origine de la mise en place de l'innovation, on trouve en bonne place les associations professionnelles : la National Federation of Financial Analysts societies (1947) qui change de nom en 1960 et fusionne en 1990 avec une autre association professionnelle.

D'autre part, les organisations non gouvernementales (ONG) sont parfois des acteurs majeurs de l'entrepreneuriat institutionnel dans les champs organisationnels instables ou émergents. Les cas étudiés sont de deux types : secteur médical et environnemental. Lévy et Scully (2007) étudient des ONG internationales qui font partie des entrepreneurs institutionnels dans le cas des soins contre le SIDA (activistes homosexuels, organisations d'afrio-américains, fabricants de médicaments génériques). De même, selon Queinnec (2007), l'invention du sans frontières (Médecins Sans Frontières) depuis les années 1970 serait un cas d'entrepreneuriat institutionnel : absence de formalisation des stratégies d'aide et faible vigilance de l'environnement institutionnel permet l'innovation de MSF qui refuse tout isomorphisme mimétique. Par la suite dans les années 1980, l'auteur parle d'une « *période d'intense entrepreneuriat humanitaire (Action contre la Faim, Médecins du Monde, Aide Médicale Internationale, Handicap International, Equilibre)* » (p 88). Dans les années 1990, la création d'une administration dédiée à cette activité (Office humanitaire) au sein de la Commission Européenne constitue une reconnaissance institutionnelle. La question non résolue est de savoir si l'aide humanitaire d'urgence dans les années 1970 peut être qualifiée de champ organisationnel émergent (Maguire, Hardy et Lawrence, 2004) ou mature (Greenwood et al, 2002) en raison de la place importante de la Croix Rouge.

La littérature que nous venons d'évoquer illustre la pluralité des points de vue adoptable concernant l'entrepreneuriat dans les associations : quelles formes prend finalement l'entrepreneuriat associatif ? Afin de tester les pistes de réponse à cette question nous avons mené une étude de cas dans deux associations du secteur médical, sanitaire et social en France.

2. Méthode et résultats : le cas de deux associations « entrepreneuriales » du secteur médical, sanitaire et social

Pour répondre à la question de recherche nous avons focalisé notre action autour de deux axes (2.1) :

- une démarche d'étude de cas de nature qualitative, fondée essentiellement sur le ressenti des acteurs et nous permettant de rechercher l'émergence de comportements ;
- le choix d'associations du secteur médical, sanitaire et social confrontées en France à un tournant de leurs pratiques en raison de leur poids et de leurs liens financiers et juridiques avec l'Etat (lui-même sous le coup de la LOLF).

La recherche de formes d'entrepreneuriat a été effectuée en particulier au sein de deux associations normandes (les « Papillons Blancs » et la « Clairière ») dont le dynamisme nous avait été signalé par une précédente étude (2.2).

2.1. Une démarche qualitative pour des cas ad hoc

L'étude de cas constitue le support central de cette recherche. Les standards habituels en matière de méthodologie qualitative ont été appliqués. Une description des personnes interviewées et des documents consultés est présentée en annexe de cet article.

Le terrain est constitué de deux associations du secteur médical, sanitaire et social localisées en Normandie. Ces deux associations (la « Clairière » et les « Papillons Blancs ») ont été choisies expressément, de manière à maximiser les possibilités pour le chercheur d'observer des formes émergentes d'entrepreneuriat. D'une part, elles sont situées dans un secteur à la fois très institutionnalisé (quasi administrations par leur financement et les obligations qui leurs incombent) et à la fois en plein changement (conséquences de la LOLF). D'autre part, elles nous avaient été signalées comme particulièrement « dynamiques » par une équipe de chercheurs à spectre large sur les associations ayant notamment reçu leurs directeurs pour des formations continues au management. Il nous a semblé judicieux d'étudier deux cas a priori relativement similaires de manière à pouvoir appréhender une diversité plus grande de formes éventuelles d'entrepreneuriat associatif. De taille comparable, les deux associations exercent dans la même région et sont observées durant la même période. Il existe néanmoins des différences entre elles

(concernant plus précisément le service rendu et la complexité de leur financement) dont le chercheur est conscient et sur lesquelles nous reviendrons dans les résultats et la discussion.

L'ensemble de notre étude a été réalisé sur l'année 2006-2007. Vingt et un entretiens semi-directifs ont été menés, sur la base d'un guide d'entretien, avec des membres du personnels représentatifs des gestionnaires mais également des producteurs de services au sein des deux associations. Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits. En effet, eu égard au positionnement néo-institutionnel proposé entre autres dans notre cadre théorique, une attention particulière a été devant être portée au discours des acteurs. Suddaby et Greenwood (2005), comme Zilber (2007) mettent en avant l'utilisation de la narration dans les manifestations de l'entrepreneur institutionnel. Plus que de nous focaliser sur un entrepreneuriat individuel potentiel au sein des associations, c'est une démarche organisationnelle que nous avons voulu caractériser. Nous recherchions des éléments d'entrepreneuriat manifestés par la « Clairière » ou les « Papillons Blancs ». C'est pourquoi, nous n'avons pas souhaité coder les discours mais les avons utilisés pour construire le récit des cas. Les verbatims présentés par la suite constituent donc des éléments particulièrement remarquables aux yeux du chercheur et illustrent des éléments clés du cas.

Comme le recommandent de nombreux auteurs (Yin 1994, Grawitz 1998, Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001), une attention forte a été apportée à la contextualisation de l'analyse. Cela nécessitait notamment le recueil de données sur l'histoire, les fondateurs et dirigeants et l'environnement des associations étudiées. La triangulation des données améliore également la validité externe et la fiabilité de la recherche qualitative. Il a donc été important de pouvoir disposer de tous documents utiles à l'analyse : bilans, comptes de résultats, rapports administratifs, ont été analysés sur les deux ou trois dernières années selon leur disponibilité. Enfin, la restitution d'une première analyse a été faite sur le terrain. Les retours des acteurs nous ont permis d'enrichir et de préciser notre vision des cas.

Dans une visée réflexive, nous considéreront par la suite que nos données (récits comme rapports) constituent un ressenti des acteurs et non une expression de la réalité des faits.

2.2. L'émergence inégale de formes d'entrepreneuriat associatif

Nous présentons dans cette partie résultats, une rapide description des deux cas d'associations, les « Papillons Blancs » et la « Clairière ». Elle ne correspond pas à un récit chronologique d'évènements mais a été reconstruite a posteriori sur le ressenti des acteurs exprimés lors des entretiens et dans les rapports consultés.

Association les Papillons Blancs : jeux d'acteurs et « flirt » avec le secteur marchand

De manière générale, cette association est très diversifiée dans le suivi du handicap pour enfants et adultes : du soin à l'éducation puis au travail, en passant par l'hébergement : outre le siège, onze structures se distinguent réunies en six pôles : le CAT (Centre d'Aide par le Travail) comprenant une entreprise et des ateliers ; la structure d'hébergement pour adultes comprenant le CAJT (Centre d'Activités de Jour), le foyer et le SAVS (Service d'Accompagnement à la Vie Sociale) ; la structure pour enfants et adolescents comprenant l'IME (Institut Médico Educatif) et l'EEAP (Etablissement pour Enfants et Adolescents Polyhandicapés) ; la MAS (Maison d'Accueil Spécialisé) ; le SAMSAH (Service d'Accompagnement Médico Social pour Adultes Handicapés) ; le SESSAD (Service d'Education Spécialisée et de Soins à Domiciles) et le CAMSP (Centre Médico Social Précoce). Aux dires de son directeur : *« l'association est localisée autour de Pont Audemer (11 000 habitants) (Eure). C'est une structure de proximité qui suit essentiellement des enfants et adultes atteints de handicaps mentaux. 300 personnes sont accueillies à l'année par 160 personnes représentant 205 postes. A noter que trois des structures ont été nouvellement créées. Il manque encore un foyer occupationnel pour adultes handicapés. »* (Directeur)

Les rapports d'activités nous renseignent sur l'objet général de cette association et ses principes de fonctionnement : *« Le principe de bienfaisance : faire le bien de l'usager ; le principe de non malfaisance : ne pas faire de mal ; le principe de l'autonomie ; le principe de justice »* (AG 2003).

A l'exception du siège dont l'activité administrative est particulière, les ressources des entités de l'association proviennent très majoritairement de la rubrique conventions et subventions du secteur public. Il s'agit de subventions ou de dotations globales. Une analyse des comptes plus fine nous donne l'origine de ces comptes : DDASS ou Conseil Général. Les financeurs publics sont donc peu diversifiés. La deuxième source potentielle de financements se révèle être la vente

de services à des particuliers. Sous ce vocable se trouve en général la participation des usagers (pour le foyer, l'IME et l'EEAP). Il convient de préciser qu'en réalité, cette participation est la plupart du temps prise en charge par les mutuelles des parents. En outre, l'association n'a pas recours à des ressources non monétaires parfois présentes dans le tiers secteur comme des contributions volontaires (bénévoles ou volontaires) que l'on peut éventuellement valoriser. « *Les seuls bénévoles sont ceux du CA (12). Les parents n'aident pas ; je regrette cette démobilisation ; les parents se positionnent en ayant droits.* » (Directeur). Comme l'origine, l'utilisation des ressources est fortement contrainte. Ainsi, en raison de l'activité médico-sociale de l'association, le poste principal et incompressible est le personnel. Il représente en général plus des deux tiers des charges des entités. Ce poids est stable ou en croissance entre 2003 et 2004. La difficulté et la pénibilité du travail intrinsèque à l'activité renforcent l'absentéisme et donc le poids de la charge de personnel. Par ailleurs, un grand nombre d'obligations légales pèsent sur l'association et contraignent l'utilisation de ses ressources. Elles sont de deux ordres : des dépenses supplémentaires ou une préférence pour le fonctionnement au détriment de l'investissement. Des dépenses supplémentaires sont par exemple générées par l'amendement Creton. « *Pour les jeunes de l'IME, la demande s'est maintenue mais les admissions ont été quelque peu bloquées du fait du maintien dans l'effectif des plus de 20 ans au titre de l'amendement Creton. Je vous rappelle qu'ils sont comptés dans l'effectif sans ouvrir droit au paiement du prix de journée.* » (AG 2003) Il semblerait que les tutelles orientent des dépenses vers l'exploitation au détriment des investissements qui seraient nécessaires pour moderniser l'association. « *Il faut savoir que les tutelles, ne nous payent que les coûts d'exploitation, les investissements on s'en charge. Ils n'acceptent pas de financer les investissements.* » (Trésorier)

Pourtant, en externe et en interne, l'association, et en particulier son directeur et le trésorier, tente de contourner la rigidité structurelle des ressources mises à sa disposition. En externe, des négociations sont menées avec les tutelles au delà de la procédure administrative stricto sensu. « *Le système de l'association, c'est d'obtenir auprès des tutelles ou de la DDASS des fonds pour pouvoir faire tourner nos établissements, donc il y a des prix de journée qui sont fixé. Il y a aussi la dotation globale qui nous est donnée par ailleurs. Donc nous avons des budgets qui sont établis chaque année et on présente ça donc à nos tutelles. C'est accepté, c'est refusé, enfin bref, on discute, on justifie surtout nos demandes. [...] On est amenés à aller discuter et présenter aux tutelles.* » (Trésorier) « *Il arrive qu'en fin d'année la DDASS nous accorde une enveloppe*

supplémentaire, cela dépend des bonnes relations de Mr B. C'est la même chose avec le Conseil Général, mais la somme en jeu est moins importante. On essayait d'avoir une image « pauvre » pour faire venir plus d'argent. » (Comptable siège) En interne, la répartition des ressources entre les différentes entités peut donner quelques marges de manœuvre supplémentaires. « Les comptes de liaison sont répartis en fonction du nombre de jeunes qui ont eu l'agrément, en accord avec le directeur » (Comptable IME)

Le secteur dans lequel évolue l'association connaît, tant au niveau législatif qu'en ce qui concerne les attentes des bénéficiaires et les pratiques des professionnels, des changements importants. Ainsi, le directeur affirmait en 2003 : *« nous avons commencé à travailler dans des conditions qui sont en train de mourir sans que nous sachions bien quelles sont les conditions qui sont en train de naître »* (AG 2003). Ceci conduit visiblement l'association à une réflexion régulière sur ses choix stratégiques. Le directeur rappelle régulièrement en assemblée générale le besoin de cette réflexion stratégique, réflexion qui doit ensuite se confronter aux pratiques professionnelles : *« Nous avons à quelques uns travaillé à la production d'un projet de vie, document important, fondateur ; toutefois je n'apprendrai à personne que la réflexion et l'imagination sont souvent bousculées quand la confrontation avec la réalité du terrain s'exerce. »* (Directeur AG 2004) Un des problèmes stratégiques majeurs de l'association semble concerner l'avenir du CAT : *« Sur le CAT, on a de la concurrence, les prisons, entreprises d'insertion. Et puis il y a pas mal d'entreprises sur Pont Audemer qui ont fermé boutique. Il faut que le commercial il se donne. Et les travaux deviennent plus compliqués il y a moins de choses simples à faire. On travaille pour les parfums[...]. Je suis inquiet pour l'avenir. Deux années de suite avec plus de 100 000 € de pertes chaque année. On ne tiendra pas longtemps. Le problème a été soulevé auprès des tutelles. Parce que nous ne sommes pas les seuls dans ce cas. Tous les CAT sont en perte. [...] On essaie de voir si on ne peut pas trouver des choses qui nous rapporteraient un petit peu pour équilibrer les comptes. »* (Trésorier) La problématique à laquelle est confronté le CAT est précisée par le directeur adjoint du CAT : *« J'ai travaillé avec un gros client, un conditionneur de parfums [...]. Il fait des cartelles pour les échantillons. Dans la mesure où ça requiert du manuel et qu'il ne peut pas faire ça de manière automatisée, il faisait appel à nous. Sauf que là, il est à court d'activité, il a pris ses ouvrières, il les a mises sur les tables et puis il leur a fait faire des montages manuels. Il a une grosse commande d'un million qu'on n'a pas pu avoir. Ça c'est la loi du marché. »* (Directeur adjoint, CAT) Le CAT, entre logique d'assistance

et logique de marché connaît donc d'importantes difficultés au niveau stratégique et financier. Les solutions envisagées par le conseil d'administration et la direction semblent se situer à deux niveaux. D'abord, améliorer la gestion du CAT en embauchant quelqu'un qui est spécifiquement chargé de prospecter des marchés. A un deuxième niveau, c'est l'existence même du CAT sur laquelle il y a réflexion : « *Il faut peut-être changer totalement. Et que ce soit plus un CAT, que ce soit un truc occupationnel. Je soulève souvent ça en CA* » (Trésorier).

Association « La Clairière » : au-delà des jeux d'acteurs, vers une configuration de l'offre de services marchands, voire une reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association

L'association Marie-Ange Mottier gère le centre de médecine physique et de réadaptation « La Clairière ». Cet établissement sanitaire participant au service public hospitalier est spécialisé dans la rééducation fonctionnelle pédiatrique. Il accueille une cinquantaine d'enfants, de quelques mois à vingt ans, atteints de troubles fonctionnels graves, sous l'autorité de l'agence régionale d'hospitalisation de Basse Normandie. Les pathologies traitées sont d'ordre neurologique, neuro-musculaire, des suites d'accidents ou d'opérations, des états végétatifs permanents et, plus récemment, l'obésité pédiatrique sévère. L'association est structurée autour de quatre principaux services : l'hospitalisation ; la rééducation ; la pédagogie ; les services généraux. L'établissement accueille en son sein une école et un collège partiellement dépendants de l'éducation nationale, qui font partie intégrante du dispositif de soins. L'association est gouvernée par un conseil d'administration qui rassemble les seuls membres de l'association. D'origine congréganiste, elle a beaucoup évolué pour adopter aujourd'hui un fonctionnement entièrement laïc, même si deux religieuses en sont toujours membres et que les valeurs religieuses sont toujours revendiquées par certains salariés.

Les ressources de l'association sont quasi-exclusivement d'origine publique, sous forme de dotations budgétaires. Elles représentent en moyenne 92 % des produits d'exploitation entre 2002 et 2005. L'association ne cherche que rarement à bénéficier de ressources complémentaires (dons, subventions locales, bénévolat, etc.), hormis pour des projets spécifiques d'aménagement du site (construction d'une maison des parents, décoration des salles communes). L'intégralité des revenus de l'association lui sont donc fournis par l'assurance maladie. Les ressources issues de l'assurance maladie sont « négociées » au travers de l'EPRD (Etat Prévisionnel des Recettes et

Dépenses) et représentent donc la grande majorité des ressources de l'association. Les principaux interlocuteurs de la direction en la matière sont l'ARH (Agence Régionale de l'Hospitalisation) et la DDASS de l'Orne. Les ressources de l'association sont constituées à plus de 90 % de la dotation globale négociée avec l'ARH. Cette dotation va être remplacée prochainement par des financements publics basés sur les critères de la tarification à l'activité (T2A).

Le déploiement de la T2A dans l'établissement peut être source d'améliorations pour l'association, dans la mesure où les programmes d'investissements pourront être intégrés au financement et où une tarification plus équitable de certaines activités en liaison avec des pathologies lourdes pourrait permettre à l'association de voir son enveloppe globale augmenter. En revanche, la mise en place de la T2A générera également un alourdissement de certaines tâches administratives, nécessitant ainsi des ressources de fonctionnement supplémentaires. Ce constat peut être en partie nuancé du fait de la bonne renommée de l'établissement qui lui permet d'avoir recours sans grande difficulté aux financements bancaires pour réaliser certains investissements : *« On a beaucoup d'emprunts car toutes les immo appartiennent au centre. Pour l'instant ça ne pose pas de problème. Parce qu'il y a de la trésorerie quand même. On ne fait pas de déficits ... Je vois par rapport aux tiers, aux banques, les négociations ne se posent pas problème. Ils sont prêts à travailler avec nous... En général les administrations travaillent avec le centre pour avancer, les négociations c'est jamais contre le centre. Je pense que si c'était mal géré ou s'il y avait des problèmes dans les comptes, on travaillerait moins avec eux. »* (Comptable)

Les objectifs de développement de l'association sont relativement ambitieux. Outre une volonté forte d'améliorer la structure d'accueil actuelle, les dirigeants de l'association (directeur général et président) ont longuement évoqué leurs objectifs de développement. Des programmes d'investissements importants ont été votés ces dernières années et chaque service dispose dorénavant d'une ligne budgétaire dédiée aux investissements : *« Avant on n'avait pas de budget d'investissement. Maintenant, on a un budget de 12000€ pour le plateau technique. Je venais de la fonction publique, j'avais des budgets à pleurer, je mendiais, ici ce qui est bien c'est que chaque service a un budget avec des lignes budgétaires pour gérer au quotidien les investissements. »*. (Responsable plateau technique) L'association Marie-Ange Mottier œuvre historiquement dans le strict domaine sanitaire. Le dirigeant explique que *« l'association vient de reprendre la gestion d'un établissement relevant lui du médico-social. Cela signifie que notre*

association a vocation à se développer, et pas seulement sur le champ sanitaire, également sur le champ médico-social. » (Directeur). Cette reprise de la gestion de l'établissement médico-social s'inscrit dans une démarche opportuniste puisqu'elle a été mise en place suite à la demande de la DDASS et des collectivités locales qui souhaitaient pérenniser leur structure et lui apporter la gestion rigoureuse dont avaient fait preuve les dirigeants du centre hospitalier La Clairière. L'ouverture d'un hôpital de jour à Caen s'inscrit dans cette même dynamique de développement, même si les logiques sont différentes.

Ces développements sont rendus possibles par la notoriété importante de l'association dans la région et dans le milieu hospitalier de manière plus large. Les dirigeants (directeur et bureau du conseil d'administration) oeuvrent pour développer cette notoriété, en privilégiant deux axes principaux : la formation des salariés et l'insertion dans la société professionnelles et civile. La formation professionnelle est décrite par de nombreux interlocuteurs comme un des piliers de la stratégie et du fonctionnement de l'association. Le directeur avoue y consacrer des ressources importantes, en vue notamment de faire connaître le centre La Clairière et d'assurer son développement : « *On fait 2 ou 3 fois le minimum légal en matière de formation. On a une très forte dynamique de formation : un de nos cadres est en formation à l'école des cadres, un autre à l'IAE de Caen, S'ils viennent ici, qu'ils suivent une formation pointue et qu'ils repartent, c'est très bien : ils le diront, ça nous fait de la pub et on attirera d'autres compétences.* » (Directeur). Par ailleurs, les médecins et salariés du secteur para-médical sont encouragés à participer à des activités, associations et formations à l'extérieur de l'établissement. Le médecin-chef de l'établissement définit même son activité en mettant en avant son rôle de commercial de l'établissement : « *je rencontre des médecins, des kinés, des professionnels de la santé, parfois des parents, et je leur vante les mérites de notre établissement.* » (Médecin-chef). De nombreux salariés du plateau technique (kinésithérapie, ergothérapie, etc.) ont également des activités à l'extérieur de l'établissement qui permettent de le faire connaître et d'en assurer la renommée : « *On nous reconnaît régionalement au sens large puisque Rennes nous a appelés, alors qu'il y a plein de professionnels très compétents là bas, parce qu'ils voulaient une intervention sur un stage spécifique en pédiatrie. Donc j'ai essayé de montrer qu'on avait une capacité à s'interroger sur nos pratiques.* » (Chef de service plateau technique).

3. Discussion et conclusion : vers l'émergence de formes d'entrepreneuriat associatif ?

L'analyse du cas des « Papillons Blancs » et de la « Clairière » nous permet de trouver des traces d'entrepreneuriat dans le ressenti des acteurs de ces deux associations, et ce à des degrés différents (3.1). Pourtant, notre étude de cas, ni ne saurait conclure à un continuum entrepreneurial dans le monde associatif, ni ne permet d'expliquer en profondeur les différences entre les manifestations d'entrepreneuriat observées dans les deux cas étudiés (3.2).

3.1. Une triple tension des associations vers l'entrepreneuriat

Des formes d'entrepreneuriat apparaissent, au moins dans le ressenti des acteurs des deux associations étudiées. Elles sont essentiellement de trois ordres différents : jeux d'acteurs, configuration de l'offre de services marchands et reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association. Ces formes d'entrepreneuriat associatif peuvent être interprétées à l'aune des trois mouvements théoriques mobilisés dans notre partie théorique.

Jeux d'acteurs : aux origines de l'entrepreneuriat, déviance et recherche de nouveauté

Des jeux d'acteurs se manifestent dans les deux associations étudiées, et plus particulièrement chez les « Papillons Blancs ». Nous retrouvons ici des notions classiques développées dans la littérature sur l'entrepreneuriat comme celles de la déviation d'une norme (Garud et Karnoe, 2001), de la prise de risque et de la recherche de la nouveauté.

Dans l'association des Papillons Blancs, des négociations sont menées avec les tutelles au-delà de la procédure administrative stricto sensu. Le directeur et le trésorier de l'association sont souvent mis à contribution pour cette tâche. Ces négociations visent essentiellement l'obtention d'une rallonge budgétaire de la part de la tutelle. Différentes techniques peuvent être utilisées. Pour reprendre les termes de Jacomet (2000), nous pouvons identifier deux types de stratégies de négociation différentes : la « pression » et « l'interaction ». La stratégie de pression reposerait sur un comportement de domination, voire de capture, de la part de l'association sur les tutelles. A l'opposé, la stratégie d'interaction privilégierait un mode de relation plus équilibré avec les tutelles qui laisse place aux arbitrages et aux éventuels compromis. Faire pression consiste le plus souvent à imposer un déficit qui sera repris si le dépassement est justifié. Dans ce cas, la maîtrise des délais des différentes procédures (allez retours budgétaires) est indispensable. Interagir c'est

par exemple pour le directeur de l'association avoir de bonnes relations avec la DDASS ou encore « avoir une image pauvre pour faire venir plus d'argent ». Il y a bien émergence de nouvelles pratiques déviantes par rapport à la règle établie.

Dans le cas de la Clairière ce qui semble particulièrement marquant dans la stratégie de l'association c'est la diversité des intervenants dans celle-ci. En effet, la stratégie est d'abord le choix du conseil d'administration et de la direction, mais elle doit être co-construite avec les tutelles. Ceci conduit à une volonté de rapprochement avec les tutelles. Les parties prenantes sont considérées comme un acteur à part entière de la stratégie. Cela permet une création active de stratégie au sens de Lachmann (1986). Cette association des parties prenantes est également caractéristique d'une autre forme d'entrepreneuriat que l'on retrouve plus fortement émergent dans la Clairière : l'entrepreneuriat social (Rousseau, 2007).

Configuration de service marchand : l'association entrepreneur social

Les deux associations étudiées agissent sur un secteur qui devient plus concurrentiel. Il semblerait, qu'entre les associations, se développe une concurrence qui n'existait pas avant et que se développe « une logique d'appel d'offre ». Dans ce cadre, il existe une tension entre performance sociale et performance économique. Le cas des papillons Blancs est à relativiser à cet égard. En revanche, pour l'association la Clairière, on peut réellement parler d'entrepreneuriat social.

L'association des Papillons Blancs présente un discours sur des activités de réinsertion par le travail en lien avec une certaine logique de marché. A ce titre, le CAT de l'association les Papillons blancs affirme être en concurrence avec d'autres prestataires. Il peut s'agir de producteurs du tiers secteur (prisons, entreprises d'insertion dont les autres CAT, pays à main d'œuvre peu coûteuse comme la Chine ou l'Europe de l'Est) mais également du secteur privé (des entreprises locales également en difficulté). Toujours dans cette logique marchande, les relations avec les clients ne sont pas que des philanthropes mais peuvent également chercher à satisfaire des besoins particuliers en fonction de leur activité générale. En période de basses eaux, les CAT se trouvent donc dans des situations financières difficiles tout comme une entreprise du secteur privé. On peut donc parler d'un ré encastrément du marché dans une certaine mesure. Pour autant, il convient de rester mesuré sur ce thème. En effet, les incitations des clients des

CAT sont également souvent non marchandes : obligation légale d'emploi de travailleurs handicapés, intérêt personnel pour le handicap, affectif.

Le cas de l'association la Clairière est encore plus marquant à cet égard. L'ouverture d'un hôpital de jour à Caen s'inscrit également dans une dynamique de développement marchand. L'ouverture de l'hôpital à Caen a en effet été le fruit d'une démarche proactive de la direction qui avait identifié, avec les autres acteurs du secteur, une opportunité de développement dans une agglomération insuffisamment pourvue de structures d'accueil. La reprise de la gestion de l'établissement médico-social s'inscrit elle dans une démarche opportuniste puisqu'elle a été mise en place suite à la demande de la DDASS et des collectivités locales qui souhaitaient pérenniser leur structure et lui apporter la gestion rigoureuse dont avaient fait preuve les dirigeants du centre hospitalier la Clairière. La direction raisonne en termes de « clientèle » et cherche à s'implanter sur le « marché » des enfants obèses.

Reconfiguration des frontières institutionnelles : l'association entrepreneur institutionnel ?

Rappelons que la structuration d'un champ organisationnel peut être définie comme le processus par lequel les champs d'activité sociale sont mis en ordre (Scott, Deschenes, Hopkins, Newman et McLaughlin, 2006). Si l'on reprend la définition du champ organisationnel de Scott et al (2006), nous sommes ici dans celui du secteur non marchand médical, sanitaire et social en France. Ce champ organisationnel n'est plus émergent aujourd'hui et est particulièrement structuré par la tutelle publique (d'ordre financier et réglementaire) qui s'exerce sur les associations. Cette tutelle publique structurante pourrait s'avérer être un frein à l'entrepreneuriat institutionnel des associations. En effet, dans le cadre d'un champ organisationnel relativement ancien et surtout très structuré, il peut apparaître difficile de modifier les ordres existants. Pourtant, notre étude du cas la Clairière met en évidence des tentatives de restructuration du champ existant.

Si l'on en revient aux travaux de la sociologie néo-institutionnelle, elle décrit deux parties dans le processus mis en œuvre par l'entrepreneur institutionnel : la théorisation et la construction de coalitions. Cette dichotomie de l'action n'est pas sans rappeler ce que Akrich, Callon et Latour (1988 a et b) appellent « l'art de l'intéressement » puis « l'art de choisir les bons porte-parole ». Les deux moments sont observables dans le ressenti exprimé par les acteurs de la Clairière. La direction, mais également le personnel encadrant utilisent en particulier une stratégie rhétorique

basée sur les valeurs (Suddaby et Greenwood, 2005). Ce type de discours fait référence à une légitimité morale : d'origine congrégationaliste les acteurs de la Clairière se définissent essentiellement par le but de « faire le bien ». Par ailleurs, nous avons vu que les médecins et salariés du secteur para-médical sont encouragés à participer à des activités, associations et formations à l'extérieur de l'établissement. De nombreux salariés du plateau technique ont également des activités à l'extérieur de l'établissement qui permettent de le faire connaître et d'en assurer la renommée. On peut parler à ce titre de lobbying, voire de construction de coalition institutionnelle, deuxième étape pour l'entrepreneur institutionnel.

3.2. Conclusion

In fine, sur un terrain a priori fertile, deux associations françaises du secteur médicale, sanitaire et social, nous avons pu retrouver l'émergence de formes d'entrepreneuriat associatif dans le ressenti des différents acteurs de l'association. Pour autant notre étude présente deux principales limites.

D'une part, nous ne pouvons prétendre à la description d'un entrepreneuriat associatif. Au-delà des limites traditionnelles de l'étude de cas, nous avons finalement observé différentes manifestations d'entrepreneuriat associatif émergeant : la déviance et la recherche de nouveauté dans le rapport aux tutelles, la configuration de l'offre de services marchands, la reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association. Comme le rappellent Lévy-Tadjine, Chelly et Paturel (2006), il convient de ne pas abuser du concept d'entrepreneuriat.

D'autre part, notre démarche est celle d'une étude exploratoire à visée compréhensive. Il ne nous est donc pas possible à ce stade d'expliquer la différence entre les deux cas associatifs : Les « Papillons Blancs » se trouvent davantage dans le registre du jeu d'acteurs et la « Clairière » dans celui de l'entrepreneuriat social ou institutionnel. De taille et de localisation relativement similaire, ces deux cas diffèrent par d'autres éléments : service rendu (médico-social pour la « Clairière », sanitaire et social pour les « Papillons Blancs »), financement public (unifié pour la « Clairière », croisé pour les « Papillons Blancs »), personnalité du directeur. Des hypothèses peuvent donc être avancées concernant tour à tour l'intensité concurrentielle du secteur, la dépendance des ressources, la rationalité des décisions. Pour les tester, il conviendrait de

retourner sur le terrain de ces deux associations mais également et d'élargir notre échantillon par l'étude de nouveaux cas (ce qui est rendu possible par le design de la recherche).

Pour autant, le cadre des associations du secteur médical, sanitaire et social choisi comme terrain pour notre étude est un sujet central en termes de management public. En effet, de par leur financement essentiellement public et l'importance des obligations réglementaires qui leur incombent, ces associations représentent des « quasi administrations ». Ces nouvelles formes de démembrement de l'Etat sont très nombreuses mais demeurent encore un objet institutionnel peu identifié : à la fois très institutionnalisées par leur caractère public et faiblement institutionnalisées par leur aspect associatif.

ANNEXE : Description des données collectées

1. Cas les « Papillons Blancs »

Neuf entretiens semi directifs d'une heure à une heure trente ont ensuite été réalisés en mai 2006 par deux enseignants chercheurs avec des membres du personnel représentatifs des gestionnaires mais également des producteurs de services. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits puis analysés de manière à répondre à la problématique centrale. Ont été interviewés : le directeur de l'association, le trésorier de l'association, le directeur des structures d'hébergement, le directeur adjoint du CAT, la comptable de l'association (qui va partir en retraite), la nouvelle directrice comptable de l'association, la comptable de l'IME, le prestataire informatique de l'association, une éducatrice à l'IME.

Dans un premier temps, les comptes administratifs de 9 entités ont été analysés sur 2004, 2005. Nous avons également disposé des budgets prévisionnels de l'ensemble des entités pour 2006 ainsi que des rapports communiqués en assemblée générale. A noter que les trois structures nouvellement créées ne disposant que d'un budget prévisionnel, elles n'ont donc pas donné lieu à établissement de tableaux d'analyse. Nous présentons dans notre développement une synthèse de l'analyse des comptes des différentes entités. Par ailleurs, outre les comptes administratifs, 2003, 2004 et 2005, un certain nombre de documents écrits ont été analysés : l'organigramme de l'association au 30 avril 2006 ; la composition du conseil d'administration 2005/2006 ; rapports d'activités des établissements financés par l'assurance maladie pour 2003, 2004 et 2005 ; la « facturation 2005 ».

2. Cas « La clairière »

Douze entretiens, enregistrés et quasi-intégralement retranscrits, ont été réalisés en septembre 2006, avec les personnes suivantes : directeur général de l'association ; président du Conseil d'administration ; directrice des ressources humaines ; comptable ; chef de service hospitalisation ; chef de service plateau technique ; responsable informatique ; directrice des études ; médecin-chef ; assistante ressources humaines ; auxiliaire puéricultrice ; infirmière.

Par ailleurs, les documents suivants ont été analysés : comptes annuels 2003 à 2005 ; comptes-rendus du conseil d'administration 2003 à 2006 ; rapports d'activité 2003 à 2005.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A. & Aggeri, F. 2006. **Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI)**. Communication présentée à la “XVème Conférence Internationale de Management Stratégique,” Annecy/Genève.
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B. 1988 a. A quoi tient le succès des innovations? 1. L’art de l’intéressement. **Annales des mines, gérer et comprendre**, 11: 4-17.
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B. 1988 b. A quoi tient le succès des innovations? 2. L’art de choisir les bons porte-parole. **Annales des mines, gérer et comprendre**, 12: 14-29.
- Chandler, A. 1962. **Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise**. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Clément, H., Gardin, L. 2000. **L’entreprise sociale**. Les notes de l’Institut Polanyi. Paris : Impatiences démocratiques éditeur.
- Defourny J. 2004. L’émergence du concept d’entreprise sociale. **Reflets et perspectives**, XLIII : 9-23.
- Déjean, F., Gond, J.P. & Leca, B. 2004. Measuring the unmeasured: an institutional entrepreneur strategy in an emerging industry. **Human relations**, 57: 741-64.
- Desreumaux, A. 2004. Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. In I. Huault (Ed), **Institutions et gestion**: 29-47. Paris: Vuibert.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, 48: 147-60.
- DiMaggio, P.J. 1988. Interest and agency in institutional theory. In L.G. Zucker, **Institutional patterns and organizations: Culture and environment**: 3-21. Cambridge: Ballinger.
- Garud, R., Karnoe, P. 2001. Path creation as a process of mindful deviation. In Garud, R., Karnoe, P.(eds). **Path dependence and creation**: 1-38. Lawrence Earlbaum Associates.
- Garud, R., Hardy, C., Maguire, S. 2007. Institutional entrepreneurship as embedded agency: an introduction to the special issue. **Organization Studies**, 28(07): 958-969.
- Greenwood, R., Suddaby, R., Hinings, C.R. 2002. Theorizing change: the role of professional organizations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, 45 (1): 58-80.

- Grawitz, M. 1998. **Méthodes des sciences sociales**. Paris : Dalloz.
- Greenwood, R., Suddaby, R., Hinings, C.R. 2002. Theorizing change: the role of professional organizations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, 45 (1): 58-80.
- Jacomet, D. 2000. **Les stratégies d'entreprise face aux politiques publiques : le lobbying des producteurs occidentaux et la politique commerciale internationale dans le textile habillement**. Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- Krizner, I. M. 1997. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. **Journal of economic literature**, 35: 60-85.
- Laville, J.L., Nyssens, M. 2001. The social enterprise: Toward a theoretical socio economic approach. In Borzaga C. et Defourny, J. **The emergence of social enterprise**, Routledge: 312-332.
- Lachmann, L.M. 1986. **The market as economic process**. Oxford: Basil Blackwell.
- Levy, D., Scully, M. 2007. The institutional entrepreneur as modern Prince: the strategic face of power in contested fields. **Organization Studies**. 28(07): 971-991.
- Lévy-Tadjine, T., Chelly, A., Paturel, R. 2006. **Pour déconstruire le concept d'entrepreneuriat institutionnel et ses utilisations abusives en Management Stratégique**. Communication présentée au 8^e congrès CIFPME, Fribourg, Suisse.
- Lounsbury, M., Glynn, M.A. 2001. Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy and the acquisition of resources. **Strategic management journal**. 22: 545-564.
- Lounsbury, M., Crumley, E. 2007. New practice creation: an institutional perspective on innovation. **Organization Studies**. 28(07): 993-1012.
- Maguire, S., Hardy, C., Lawrence, T. 2004. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS Treatment advocacy in Canada. **Academy of Management Journal**, 47 (5): 657-679.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: formal structure as Myth and Ceremony. **American journal of sociology**, 83 (2): 340-63.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. & Cameron K.S. 2001. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**. 44 (4): 697-715.

- Queinnec, E. 2007. La croissance des ONG humanitaires, une innovation devenue institution. **Revue Française de gestion**, 33 (117) : 83-94.
- Rousseau, F. 2007. Réapprendre à conter : Genèse d'un entrepreneur social. **Gérer et comprendre**, 87 : 23-34.
- Schumpeter, J.A. 1942. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper and Brothers.
- Scott, R., Deschenes, S., Hopkins, K., Newman, A., McLaughlin, M. 2006. Advocacy organizations and the field of youth services: ongoing efforts to restructure a Field. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, 35 (4): 691-714.
- Sibieude, T. 2007. Comment les grands acteurs de l'économie sociale peuvent-ils favoriser la création d'entreprises dans l'économie sociale? **Revue Internationale des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives (Recma)**, juillet : 9-31.
- Suddaby, R., Greenwood, R. 2005. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative science quarterly**, 50: 35-67.
- Tchernonog, V., 2007. **Les associations en France, poids, profil et évolutions**, Rapport du laboratoire MATISSE, Paris, novembre.
- Weber, M. 1904-1905. **L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme** traduction par J. Chavy, Plon, 1964 ; nouvelle traduction par J.-P. Grossein, Gallimard 2003.
- Yin, R.K. 1994. **Case study research: Design and method**. Newbury Park: Sage.
- Zilber, T. 2007. Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: the case of Israeli high-tech after the bubble. **Organization Studies**. 28(07): 1035-1054.
- Zukerman, E.W. 1999. The categorical imperative: securities analysts and the illegitimacy of discount. **American journal of sociology**. 104: 1398-1438.