

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL. UNE APPROCHE PAR LES PARADOXES



Marie DA FONSECA, maître de conférences

Université de Savoie
marie.da-fonseca@univ-smb.fr

Résumé

Les événements récents comme les crises économiques et la mondialisation favorisent l'émergence d'une société entrepreneuriale. L'accroissement des inégalités et l'incapacité des États à y répondre ont permis à l'entrepreneuriat dit social de se développer. Cette forme spécifique d'entrepreneuriat conduit à devoir combiner des logiques a priori contradictoires comme intérêt individuel et recherche du bien commun ou flexibilité et démocratie. Dans cette étude portant sur deux incubateurs de la région Rhône Alpes, il est question d'étudier les paradoxes auxquels ces entrepreneurs sociaux sont confrontés. Les résultats montrent que des incubateurs se développent et, certains, offrent des supports d'accompagnement répondant aux nombreux paradoxes auxquels sont confrontés les entrepreneurs sociaux. Toutefois, les paradoxes sont différents selon les représentations des enjeux de l'activité par les entrepreneurs. Ces résultats offrent des perspectives concrètes d'accompagnement par les incubateurs.

Mots-clés : entrepreneuriat social, paradoxes, accompagnement, incubateurs sociaux

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL. UNE APPROCHE PAR LES PARADOXES

Introduction

La mondialisation et la crise économique des années 1970 ont induits des changements sociétaux, amenant au développement d'une société et d'une économie de type entrepreneuriales (Boutillier, 2010 ; Audresch et Turik, 2012.). En parallèle, l'accroissement de la prise de conscience par les consommateurs de leur pouvoir sur les entreprises et des enjeux liés au développement durable a permis la naissance de nouveaux marchés tels que l'économie collaborative, l'économie circulaire ou encore le commerce équitable. Cette évolution a pour conséquence de conduire les acteurs à repenser les cadres institutionnels en place, ce qui a en outre été facilité par la mise en place du micro-crédit (Boutillier, 2008 ; Yunus, 2007). En effet, les politiques des États, se révélant fortement impuissantes face aux pouvoirs des grandes entreprises, ont favorisé les investissements des entrepreneurs dans des domaines délaissés comme le lien social, l'accès au soin en zone rurale, l'accès à des produits de première nécessité pour les personnes en grande situation de précarité. En France, les entrepreneurs sociaux comblent ainsi les manques étatiques en matière d'exclusion, de dépendance, de santé et/ou d'environnement.

Dès lors, dans ce contexte en profonde mutation émerge un entrepreneuriat social (Boutillier, 2010) devant combiner recherche d'opportunité économique et finalité sociale (Cochran, 2007). Selon Sammut (2003) l'enjeu principal de l'accompagnement est de permettre à l'entrepreneur de donner du sens à son action, de se légitimer (Chabaud et al., 2005 ; Cullière, 2005 ; Messeghem et Sammut, 2007), d'améliorer sa réputation (Studdard, 2006) ou encore de développer des opportunités (Barès et al. (2004).

La question de l'éthique et du comportement des dirigeants sont depuis longtemps au cœur des problématiques des acheteurs. Bien que le lien dans les recherches ne soit pas fait, ces pressions sociétales ont nécessairement des conséquences sur l'entrepreneuriat (Quiénard et Jauzion, 2012). Fayol (2013, p.16) pose clairement la contradiction de posture de l'entrepreneuriat social en France : « *Quelle crédibilité pour l'entrepreneuriat social dans une société où l'élite politique est coupée des réalités économiques et sociales et davantage préoccupée par le maintien de ses privilèges ?* » En effet, les entrepreneurs sociaux doivent repenser le business model de l'entreprise, en adoptant de nouvelles formes de gouvernance favorisant la prise de décision rapide et la démocratie, en alliant le social et/ou l'écologique à l'économique, en combinant la survie de l'entreprise et l'intérêt général jusqu'alors charge de l'État. La présence à la fois simultanée et persistante d'éléments ayant leur logique propre, pris individuellement, et dont l'association semble contradictoire voire absurde et irrationnelle est considérée comme un paradoxe (Smith et Lewis, 2011, Cameron et Quinn, 1988, Lewis, 2000). Cette recherche conduit donc à poser la question suivante : Quels sont les paradoxes rencontrés par les entrepreneurs sociaux ?

Par ailleurs, afin d'aider les entrepreneurs à répondre aux enjeux sociétaux auxquels ils sont confrontés et à se développer, des incubateurs sont nés, ils sont toutefois encore peu nombreux et peu étudiés (Richez-Battesti et al., 2012). Force est de se demander si ces dispositifs parviennent à aider les entrepreneurs sociaux à répondre aux paradoxes qu'ils rencontrent lors du développement de leur projet ?

Pour répondre à ces questions, l'approche par les paradoxes (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Grimmand et al. 2014) est mobilisée. Cette approche permet de s'intéresser aux processus auxquels sont confrontés les entrepreneurs et aux modèles de décision qu'ils mettent en œuvre. Ce travail a pour objectif d'enrichir la compréhension des processus liés à l'entrepreneuriat social, en regardant spécifiquement les paradoxes vécus par les acteurs et en analysant les modalités d'accompagnement développées pour les aider. Les liens entre entrepreneuriat social, paradoxes et accompagnement n'existent pas dans la littérature, ces concepts étant étudiés de manière détachée.

L'étude de dix entrepreneurs récemment accompagnés par deux incubateurs en région Rhône-Alpes (Alter Incub et Ronalpia), via la conduite de 14 entretiens semi-directifs, met à jour les paradoxes vécus par les entrepreneurs sociaux et permet de déterminer le rôle des incubateurs dans la gestion de ceux-ci. Les résultats montrent que les paradoxes sont différents selon les représentations des entrepreneurs des enjeux de l'activité qu'ils ont créée. Dans un second temps, l'étude montre le développement récent, par certains incubateurs, de supports spécifiques à l'accompagnement d'entrepreneur sociaux prenant en considération les paradoxes liés à l'entrepreneuriat social. Ainsi, cette étude offre aux incubateurs de l'économie sociale des perspectives d'accompagnement plus efficaces des entrepreneurs sociaux.

1. Revue de littérature

Dans, cette première partie, une réflexion est menée sur l'entrepreneuriat social, s'agit-il d'une forme nouvelle d'entrepreneuriat, ou seule la finalité de l'activité change ? Dans un second temps, le focus est mis sur l'approche par les paradoxes. Enfin, une rapide présentation de la littérature sur l'accompagnement permet d'énoncer la problématique de recherche.

1.1 Entrepreneuriat social et paradoxes

1.1.1 L'entrepreneuriat social : un concept unifié ?

Avant de présenter la littérature sur l'entrepreneuriat social, il convient de revenir sur la définition classique de l'entrepreneuriat qui sera adoptée ici. L'entrepreneuriat est une « *initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse* » (Verstraete, Fayolle, 2005, p.45)

Ce retour à la définition classique se justifie, parce que longtemps, la littérature a opposé les entrepreneurs *conventionnels*, qualifiés comme avides d'opportunités et les entrepreneurs-*militants*. Pour autant, qu'est-ce qui permet de qualifier l'entrepreneur social ? En effet, est-il social de par la structure de son entreprise ? De par la nature de l'activité créée ? Ou encore, parce qu'il s'insère sur le marché du social ? (Boutillier, 2010). Selon, cette auteure (2010), les chercheurs présentent l'entrepreneur social comme le nouvel héros du capitalisme (Allemand, 2005, Allemand et Seghers, 2007, Bacq et Janssen, 2008). Qu'en est-il réellement ?

L'émergence du concept date des années 90 aux États-Unis et en Europe, dans deux contextes et avec des conceptions différentes. L'entreprise sociale est une initiative lancée en 1993 par la Harvard Business School, dans le cadre d'un programme de soutien aux entrepreneurs sociaux, en s'appuyant sur des fondations (Sibille, 2009). Tandis qu'en parallèle en Europe se développent des coopératives sociales (Richez-Battesti et al. 2012), amenant l'idée d'une possibilité de développer des formes d'organisations différentes ou encore d'entreprises à finalité sociale pour le bien commun. Ces différences dans « la naissance » du concept permettent de bien comprendre les divergences conceptuelles et idéologiques qui se retrouvent actuellement dans la littérature. Ce qui semble commun cependant, c'est que les changements et transformations profondes de la société, en matière environnementale, de précarisation de l'emploi ou encore d'impact de l'allongement de la durée de vie offrent des opportunités aux entrepreneurs (Boutillier, 2008). Il n'y a pour autant pas de consensus dans les recherches, deux visions s'opposent dans la littérature.

Au sein des recherches, une branche met plus l'accent sur les dynamiques portées par les entrepreneurs (dans la lignée de la Harvard Business School), tandis que l'autre dans la continuité de Yunus (2007) s'attache à la structure (approche Européenne). Pour Yunus (2007), les entreprises sociales, sont des entreprises non lucratives, qui couvrent leurs coûts tout en atteignant leurs objectifs sociaux. Toutefois, cette définition n'est pas partagée.

Dans la première approche, sont mis en avant le dynamisme entrepreneurial, la finalité sociale, la créativité et enfin le leadership des individus qui portent les projets. La figure de l'entrepreneur-individu prend le pas sur l'organisation (Richez-Battesti et al. 2012). Dans ce cadre, l'entrepreneur est acteur du changement, puisqu'il va se saisir d'opportunités dans l'objectif de créer de la valeur, reconnu par les agents prêts à payer cette valeur (Dees, 2001 ; Defourny et Nyssens, 2010). Ainsi, pour ces auteurs, il n'y a pas de différences entre l'entrepreneur classique et l'entrepreneur social, ce dernier étant un entrepreneur dont l'activité à une finalité sociale. Ainsi, dans cette approche l'idée force est de considérer que l'entrepreneur social est un entrepreneur classique, à la recherche d'opportunité d'affaire, la finalité sociale de l'activité est un bonus, il n'y a pas a priori pas de volonté éthique. (Boutillier, 2010, 2008). Boutillier (2010), après avoir évacué de nombreuses questions, conclue que l'entrepreneur social est celui dont les activités accroissent le niveau de bien-être général, à destination d'une population qui a du mal à intégrer les secteurs marchands. Pour autant, selon cette auteure, rien ne permet de distinguer l'entrepreneur social de l'entrepreneur économique, dans la recherche d'opportunité et d'innovation.

Dans une seconde approche, les différences se situent non pas au niveau de l'individu, mais de la structure. En France, la loi encadre les pratiques sociales, par un certains nombres de critères adoptés de l'European Research Network. Dans ce cadre, une activité peut-être qualifiée comme

appartenant au champ de l'économie sociale et solidaire, si le projet est porté par un groupe autonome avec une prise de risque économique significative. Il doit en outre contenir un niveau minimal d'emplois rémunérés. Les objectifs doivent explicitement rendre service à la communauté, de plus l'initiative doit émaner d'un groupe de citoyens autonomes. Au niveau de la gouvernance, le pouvoir de décision ne doit pas être fondé sur la détention du capital mais sur une dynamique participative. Enfin, les bénéfices doivent être distribués raisonnablement. Les chercheurs considèrent que l'entrepreneur s'inscrit dans un contexte économique et social marqué par des problématiques sociétales (vieillesse de la population, chômage, retrait de l'état de nombreux secteurs d'activités), il cherche à créer de la valeur, à partir de principes éthiques. La rentabilité n'est que secondaire, derrière la finalité de l'activité (Omrane et Fayolle, 2010, Martin et Osberg, 2007, Zahra et al. 2008). L'enjeu est de créer de la richesse sociale, de développer de nouveaux équilibres organisationnels et sociétaux.

Quelques travaux, tentent d'unifier ses deux approches en proposant, de voir l'entrepreneuriat social comme un construit à dimension multiple, avec d'une part, le comportement entrepreneurial, et d'autre part la vocation sociale (Mort et al., 2002). Zahra et al. 2008, vont plus loin dans leur définition, puisqu'ils incluent des processus organisationnels développés spécifiquement pour répondre aux finalités attendues.

Pour autant, au-delà des divergences conceptuelles, la prise en charge par le monde économique de l'intérêt général et du bien-commun, jusqu'alors domaine incombant à l'État engendre-t-elle des situations complexes à gérer par les entrepreneurs ? Le social et l'économique sont souvent vus comme des polarités opposées. Les représentations liées au social et à la solidarité corroborent-elles avec la recherche de profit des entrepreneurs ? De ce fait, Le contexte est-il favorable au développement d'une entreprise, qui ferait du profit tout en ayant une finalité sociétale ? Les entrepreneurs sociaux, doivent-ils arbitrer entre leurs valeurs et la recherche d'opportunité ?

Pour appréhender ces questions l'approche par les paradoxes paraît intéressante, puisqu'elle va permettre de s'interroger sur les situations vécues par les entrepreneurs et les solutions développées pour gérer ces paradoxes, notamment parce que certains auteurs postulent que la gestion du paradoxe peut-être positive et donc créatrice de valeur (Clegg et al., 2002 ; Lewis, 2000, Cunha et al., 2002).

1.1.2 L'approche par les paradoxes de l'entrepreneuriat social

L'approche par les paradoxes propose une analyse alternative des phénomènes organisationnels (Smith et Lewis, 2011), du fait de leur complexité, diversité et ambiguïté (Lewis, 2000). La pérennité d'une activité requiert des efforts continus pour gérer des demandes multiples et divergentes (Cameron, 1986, Lewis, 2000).

La présence à la fois simultanée et persistante d'éléments ayant leur logique propre, pris individuellement, et dont l'association semble contradictoire voire absurde et irrationnelle est considérée comme un paradoxe (Smith et Lewis, 2011, Cameron et Quinn, 1988, Lewis, 2000). Différent du choix ou du dilemme, le paradoxe ne peut pas être évacué par la sélection d'une des possibilités. Le dilemme dénote une tension entre les deux alternatives qui sont en concurrence,

présentant chacun des avantages et des inconvénients (McGrath, 1982). Le dilemme le plus classique étant « le faire ou le produire ». Les frontières internes du paradoxe créent une distinction nette entre les deux éléments, les frontières externes encouragent au contraire la synergie des éléments, pour n'en construire plus qu'un seul unifié. Le paradoxe serait lié à une représentation de la réalité (Koenig, 1996), bien plus qu'à une donnée objective en soi. Autrement dit, les perceptions que va avoir l'entrepreneur de son environnement et de son activité vont créer des tensions. Les principaux paradoxes appartiennent à quatre grandes familles. Ils peuvent être en lien soit avec l'apprentissage, l'organisation, la pratique ou encore les processus d'appartenance ou d'identité (Lewis, 2000).

- Les paradoxes liés à l'apprentissage requièrent de critiquer voire de détruire les modes de compréhension et les pratiques préalablement construites. Ceci, afin créer de nouveaux cadres de référence. Nombre de ces paradoxes sont créés du fait de changements rapides et spectaculaires remettant en cause les croyances à l'œuvre dans l'entreprise. Les changements demandent une remise en question de ces croyances, de détruire le passé pour construire le futur (Weick et Quinn, 1999).
- Les paradoxes organisationnels concernent les processus en cours, au sein desquels des forces opposées s'équilibrent, ce qui demandent de l'engagement, de la confiance et de la créativité afin de maintenir une certaine efficience. Pour autant, la nécessité de l'efficience et de l'adaptation continue semblent paradoxales (Lewis, 2000). Les tensions se manifestent entre le besoin de différenciation et le besoin d'intégration, ce qui peut engendrer des conflits intra et inter-organisationnels (Lewis, 2000).
- Les paradoxes liés à l'appartenance sont liés au fait que les groupes se distinguent, se fédèrent et s'influencent, par la valorisation de leur membres et leur connexion avec d'autres groupes. Les valeurs et les systèmes de croyance peuvent donc amener des tensions. De plus l'identité professionnelle propre à l'individu peut s'opposer à celle définie par le groupe de référence, ce qui peut engendrer un certain nombre de conflits (Sainsaulieu et al. 2007).
- Les paradoxes liés à la pratique concernent la pluralité des objectifs et des parties prenantes qui peut amener des attentes contradictoires des buts organisationnels. Les entreprises peuvent être soumises à des injonctions paradoxales allant jusqu'à la paralysie organisationnelle (Smith et Lewis, 2011).

Pour certains auteurs, la gestion des paradoxes est bénéfique pour l'entreprise et permettrait même de créer de la valeur (Lewis et Smith, 2011.). En effet, la juxtaposition d'éléments opposés par l'intensification des tensions challenge les acteurs afin qu'ils dépassent leur limites cognitives. Ce qui les amène donc à être créatifs et à développer des stratégies plus durables.

Cette perspective semble intéressante pour analyser les processus de développement de l'entrepreneuriat social, puisque ces acteurs doivent créer un business model innovant, qui intègre des dimensions parfois contradictoires comme le social et/ou l'écologique et l'économique. De plus, l'activité entrepreneuriale se développe de par l'incertitude de l'environnement mais, celui-ci la rend incertaine. L'approche par les paradoxes permet de dépasser la pensée classique visant à choisir entre deux situations, en définissant laquelle des deux est la plus efficiente, ou à définir dans quel cadre une situation peut-être plus efficiente qu'une autre. Les entrepreneurs lorsqu'ils créent leur activité doivent décider ce qui va être fait, comment et éventuellement par qui, en contextualisant ceci dans un horizon temporel. Ce qui implique pour Smith et Lewis (2011), qu'ils définissent

également, ce qu'ils ne feront pas, ce qui permet de mettre en évidence les objectifs stratégiques de l'activité créée. Dans le cas des entrepreneurs sociaux, lors de la création du business model, ils sont donc amenés à définir les objectifs stratégiques sociaux et/ou écologiques et économiques, en stipulant de quelle manière ils souhaitent y parvenir, manière la plupart du temps innovante. L'adoption par le public de la dite innovation n'est pas acquise, à juste titre puisque les entrepreneurs sociaux relèvent le défi d'endiguer des phénomènes d'exclusion et de détresse sociale (Fayolle, 2013), afin de créer une société plus juste et égalitaire. Or, pour parvenir à répondre aux objectifs sociaux dans le temps et à transformer la société, il faut que l'entreprise se pérennise et qu'elle ait des performances économiques. Les entrepreneurs sociaux s'adressant pour partie à des populations paupérisées et précaires (Boutiller, 2010), leur business model est fragile. De plus, selon Fontan et al. (2008), auteurs d'un rapport sur des entreprises sociales canadiennes, la culture des entreprises sociales est différente des entreprises privée et publique, mettant au cœur de sa mission une réponse à un besoin porté par un collectif. Cette communauté aurait un rôle important dans le bon démarrage du projet tout comme les subventions publiques dont ils peuvent bénéficier. Mais, selon ces mêmes auteurs, les représentants de l'État et le marché connaissent et comprennent mal les entrepreneurs sociaux. L'entrepreneur social peut être dépourvu de compétences lui permettant de gérer au mieux le développement du projet, eu égard (1) le faible nombre de formations à l'entrepreneuriat social, (2) des motivations liées à un engagement militant. Pour gagner en compétences, connaissances et réseaux les entrepreneurs sociaux peuvent depuis peu être accompagnés dans leur développement économique, via des incubateurs dédiés. L'accompagnement à l'entrepreneuriat est devenu un axe de recherche dans les années 2000 (Chabaud et al. 2010).

L'univers de l'accompagnement se compose de structures aux formes et aux pratiques hétérogènes (Aaboen, 2009, Bakkali, Messeghem et Sammut, 2013 ; Vedel et Gabarret, 2013), ce qui conduit certains chercheurs à parler d'accompagnements au pluriel (Hackett et Dilts, 2004). Cette diversité se traduit par la présence d'acteurs privés et publics. Selon, Hackett et Dilts (2004), un incubateur est d'abord un lieu physique dédié aux entrepreneurs, avant d'être un espace de ressources qui permet aux acteurs de se rencontrer, de se rassembler et de développer des compétences propices à la concrétisation de leur projet (Cuzin et Fayolle, 2004). L'accompagnement entrepreneurial est défini comme étant un processus d'apprentissage (Sammut, 2003 ; Cuzin et Fayolle, 2004). Dans les démarches classiques d'accompagnement, les porteurs de projet ont besoin de donner du sens à leur actions (Sammut (2003), de se légitimer (Chabaud et al., 2005 ; Cullière, 2005 ; Messeghem et Sammut, 2007), d'améliorer leur réputation (Studdard, 2006) ou encore de développer des opportunités (Barès et al. (2004)). En revanche, l'accompagnement classique ne peut convenir à tous les entrepreneurs. Il y a des profils de projets entrepreneuriaux (innovation, technologique, sociaux) et en conséquence les besoins sont spécifiques. Toutefois, seuls Richez-Battesti et Vallade, (2009) et Fabbri et Charue-Duboc (2013) ont étudié un incubateur d'innovation sociale. Ce qui se justifie par le développement très récent de ces structures d'accompagnement, et du peu de recul sur les bénéfices de ces démarches. Les compétences de pilotage dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat social semblent encore en construction (Fabbri et Charue-Duboc, 2013). L'étude de Richez-Battesti et Vallade, (2009) montre que la spécificité des incubateurs sociaux résiderait dans les proximités qu'ils favorisent entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire, présentant des valeurs et pratiques proches.

Selon ces mêmes auteures, l'incubateur étudié n'étant pas financé par le ministère de la recherche, a dû nouer des liens solides avec des chercheurs en sciences humaines et sociales, ce qui est doublement profitable, par les transferts de connaissances et la co-production de ressources. Toutefois, ces structures d'accompagnement parviennent-elles à apporter des éléments permettant aux entrepreneurs de gérer les paradoxes rencontrés ? Surtout, étant donné que l'ensemble du discours gestionnaire est destiné et créé pour des entreprises dont les finalités sont principalement économiques. De même, les entrepreneurs s'appuient sur leur réseau relationnel proche, mais selon Fontan et al. (2008), ils doivent régulièrement justifier la réalisation d'objectifs économiques, ce qui est souvent mal accepté.

La recherche menée par Fabbri et Charrue-Duboc (2013), met quant à elle en avant la philosophie de la Ruche. Les entrepreneurs sont sélectionnés pour les valeurs qu'ils portent qui doivent être en adéquation avec l'incubateur et moins sur le projet qu'ils portent. Le collectif sert dans ce cas, plus aux enjeux individuels, qu'aux enjeux économiques. Les études montrent que l'accompagnement dans le cadre de l'entrepreneuriat social serait bien un processus d'apprentissage (Sammot, 2003 ; Cuzin et Fayolle, 2004), mais dans une dynamique collective (Fabbri et Charrue-Duboc, 2013) et pourrait s'apparenter à de l'accompagnement collectif par les pairs.

Malgré le peu de recul, l'économie sociale et solidaire étant un secteur en pleine croissance bien que mal défini (Mair et Marti, 2006) il semble pertinent d'étudier ce phénomène, en se posant la question des paradoxes vécus par les entrepreneurs sociaux et du rôle de l'accompagnement pour les gérer. Il s'agira donc, au travers une étude dans un contexte Français, de vérifier les conclusions de Fontan et al. (2008), en essayant de déterminer à quelle famille de paradoxes l'entrepreneur social est-il confronté ? Comment gère-t-il ces paradoxes et sont-ils, comme la littérature le prétend, créateurs de valeur ?

2. Méthodologie de la recherche

2.1 Collecte et analyse des données

Pour répondre à la problématique, l'étude s'inscrit dans une approche méthodologique qualitative, de nature interprétativiste dans une démarche compréhensive (Dumez, 2013). La volonté d'être à l'écoute du sens donné par les acteurs sur leur réalité sociale, s'entend du fait que peu de travaux se sont intéressés aux paradoxes de l'entrepreneuriat social. L'analyse porte donc sur le vécu des acteurs, tout en cherchant à comprendre la complexité du phénomène étudié (Miles et Huberman, 2003). Il est possible de définir une analyse qualitative comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation, ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène (Paillé, 1996). La logique est de tendre vers la découverte et la construction du sens de l'action pour les acteurs et de parvenir à un niveau de théorisation acceptable (Paillé, 1996). En ce sens, l'analyse qualitative ne s'attache pas à décrire la récurrence observable des phénomènes, mais à faire émerger le sens des faits. Le travail s'appuie sur un matériau riche et complexe laissant une ouverture à de multiples interprétations. Le protocole méthodologique s'appuie sur une importante recherche documentaire, et sur des entretiens semi-directifs menés avec des salariés de quelques structures d'accompagnement et des entrepreneurs accompagnés.

Le protocole a donc permis de combiner des données secondaires avec des données primaires. Concernant les données secondaires, celles-ci sont issues des sites internet des structures d'accompagnement et le cas échéant des entreprises. Concernant les données primaires, les quatorze entretiens semi-directifs ont été menés au mois de février 2016. D'une durée moyenne de 1h. Leur enregistrement a permis une retranscription facilitant par la suite le codage et l'analyse. Ils visaient à comprendre le fonctionnement des structures recensées et le vécu des entrepreneurs. Il n'y a pas eu de sélection *a priori* des entrepreneurs pour les entretiens, une base de données des projets accompagnés a été créée à partir du recensement des structures et les entrepreneurs ont été contactés. En région Rhône-Alpes, il n'existe que ces deux incubateurs. Il nous a donc semblé intéressant de les analyser. Les entrepreneurs incubés ont tous été contactés par mail. Les entretiens ont été menés avec les entrepreneurs qui nous ont répondu, sans choix de notre part.

L'étude se fonde sur l'analyse du fonctionnement de Ronalpia et d'AlterIncub, deux structures présentes dans la région Rhône-Alpes. Pour chacune des structures ont été interrogés les accompagnateurs et des entrepreneurs incubés. Le guide d'entretien avec les entrepreneurs portait, sur les origines du projet entrepreneurial, pour établir le contact avec la personne et pouvoir contextualiser les propos. Puis, les questions portaient sur les difficultés rencontrées dans le cadre du développement du projet. L'objectif était à travers le récit des difficultés de faire émerger les paradoxes, et ainsi de déterminer s'ils étaient liés à l'organisation en elle-même, à l'apprentissage, aux pratiques ou au système d'appartenance. L'incubation était ensuite traitée, apportait-elle des solutions à ces difficultés ? Le choix de l'incubateur paraissait également comme un sujet à aborder pour comprendre complètement le parcours de la personne interrogée. Pour conclure, l'entretien l'entrepreneur ou l'animateur de l'incubateur était invité à définir l'entrepreneuriat social. Cette ultime question, permettait de confirmer le classement de la personne dans une des visions de l'entrepreneuriat social. Les entretiens avec les animateurs étaient moins directifs et plus exploratoires. Le guide d'entretien se focalisait sur le fonctionnement de l'incubateur, le programme proposé et les attentes des incubés. Tous les entrepreneurs interrogés ont créé leur structure et ont « pris leur envol ». Trois structures sont sous statut associatif, toutes les autres sont des Sociétés Anonymes ou des Sociétés par actions simplifiées. Hormis une association, aucune structure n'a l'agrément « Entreprise Sociale et Solidaire ». Afin de permettre une parole libre, les entretiens ont été rendus anonymes, les tableaux ci-dessous présentent les codes retenus et donnent un aperçu des secteurs d'activités dans lesquels exercent les entrepreneurs.

Tableau 1. Présentation des entrepreneurs sociaux interrogés

Code	Secteur	Statut juridique	Année de création	Temps d'incubation
E1	Vêtement pour personne en situation de handicap	SAS	2015	9 mois
E2	Solution collaborative, échange de service	SAS	2015	12 mois
E3	Aide à l'insertion	Association	2015	12 mois
E4	Lutte contre le gaspillage alimentaire	SAS	2015	9 mois
E5	Lutte contre le cyber-harcèlement	SAS	2016	9 mois

E6	Jardins partagés	SAS	2015	9 mois
E7	Épicerie	SAS	2016	
E8	Accès à une alimentation biologique	Association	2016	12 mois
E9	Recyclage	Association	2016	9 mois
E10	Relocalisation production	SAS	2015	9 mois

Tableau 2. Récapitulatif des personnes interrogées en charge de l'accompagnement

Code	Statut des personnes interrogées
A1	Accompagnateur Ronalpia
A2	Accompagnatrice AlterIncub
A3	Apporteur de solution immobilière
A4	Chargée de mission ESS

La méthode utilisée pour traiter les données est l'analyse de contenu thématique continue (Miles et Huberman, 2003 ; Dumez, 2013). Pour ce faire, une grille de codage a été élaborée en reprenant des thèmes issus du guide d'entretien, mais également avec des thèmes émergeant du terrain. Cette méthode laisse une plus grande liberté d'analyse et offre de restituer la richesse des propos des acteurs. En effet, la démarche de thématization continue est une démarche d'attribution ininterrompue de thèmes au fil de la lecture du corpus. Dès lors, le chercheur n'encourt pas le risque d'omettre des thèmes. Les thèmes identifiés sont par la suite regroupés, puis hiérarchisés. Au fil de la lecture, le chercheur construit progressivement son arbre de thèmes. Cette méthode permet une analyse plus fine et plus riche du matériau (Paillé et Mucchielli, 2003). Le chercheur dispose d'une « sensibilité théorique et expérientielle » (Paillé et Mucchielli, 2003), cette sensibilité le conduit à procéder à certains choix dans la définition ou l'attribution des thèmes à un corpus. Les thèmes de codages étaient les suivants : la vision de l'entrepreneuriat, les représentations de leur activité, les événements vécus au cours du développement du projet, les freins rencontrés, le rôle de l'incubateur durant le parcours, le choix de l'incubateur.

2.2 Le contexte de l'Économie Sociale et Solidaire et de l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social s'inscrit dans le champ plus large dit de l'économie sociale et solidaire, définie comme la volonté de poursuivre un but social autre que le seul partage des bénéfices, avec un objet lucratif encadré, les bénéfices doivent servir au maintien et au développement de l'activité, une gouvernance de type participative et démocratique. L'économie sociale et solidaire s'est développée suite au constat de quelques acteurs que les pouvoirs publics et les entreprises classiques en répondaient aux besoins d'une partie de la population. Les entrepreneurs sociaux sont une force de réparation, ils innovent pour répondre aux inégalités créés par le marché. Idéologiquement, parmi les valeurs fondatrices, il y a la primauté de l'humain sur le capital, du local sur le mondial et la recherche d'une qualité de l'emploi. Dans cette philosophie, la finalité économique n'est pas une fin, c'est un moyen qui doit être réinvesti sans cesse.

Le champ d'action des entrepreneurs sociaux est vaste, il s'étend de l'accès au numérique pour des personnes éloignées, au développement de méthodes éducatives innovantes, l'accroissement du lien social dans le logement, ou encore dans l'accès à des soins de qualité pour des personnes en

situation de grande précarité. La cohésion sociale, selon Boisard (2008) regroupe trois champs d'action. D'une part, elle cherche à promouvoir l'égalité des chances, en limitant au maximum les inégalités, d'autre part, elle tend à permettre aux individus de renouer entre eux, enfin elle offre aux acteurs la possibilité de se sentir appartenant à une communauté. Le modèle de l'entrepreneuriat social se développe fortement de par les aspirations d'une nouvelle génération profondément marquée par les excès du capitalisme financier. Selon une étude OpinionWay, menée pour Ashoka (le réseau mondial des entrepreneurs sociaux), le chômage est la préoccupation première de ces acteurs, il est pour 46% d'entre eux le problème le plus urgent à résoudre, devant la cohésion sociale et le changement climatique.

Pour répondre aux enjeux énoncés précédemment les entrepreneurs sociaux sont également innovants dans leur modèle d'entreprise, ils offrent des emplois pour des personnes en situations de vulnérabilité sociale, psychique et physique. Pour obtenir l'agrément de l'Économie sociale et solidaire les entreprises doivent adopter certains principes organisationnels contraignants. Pour exemple, les salaires doivent respecter une échelle de 1 à 10, en ce sens la personne la mieux payée dans l'entreprise ne peut pas avoir un salaire plus de dix fois supérieur à la personne la moins bien rémunérée. La gouvernance doit être démocratique et transparente.

2.3 Des incubateurs sociaux dédiés

Des mouvements se développent pour aider les entrepreneurs sociaux à gagner en compétence et visibilité. En région Rhône-Alpes se sont deux incubateurs Ronalpia et AlterIncub qui ont en charge cette mission.

AlterIncub se définit comme l'incubateur d'innovation sociale. Il est présent dans trois régions, le Languedoc-Roussillon, le Poitou-Charentes et en Rhône-Alpes. L'accompagnement est gratuit, les porteurs de projet doivent créer des entreprises sociales. Dans son modèle, les pratiques sont proches de l'accompagnement technologique. Il y a une recherche de brevetabilité des concepts. Les incubés travaillent avec des juristes et des avocats pour ce faire. L'accent est mis sur la relation et l'échange entre les porteurs de projets, le monde de la recherche en sciences humaines et sociales et les territoires. L'accompagnement est individuel et collectif. Selon un des animateurs de la structure, les projets incubés sont pris plus en amont que chez le concurrent (qu'il ne qualifie pas de concurrent, du fait que selon cette même personne, « *Ronalpia ne traite pas les innovations et ne fait qu'éclorre des projets déjà avancés* » A2). Neufs critères servent à sélectionner les projets (cf. Annexe1). AlterIncub se positionne comme un accélérateur d'innovation et met l'accent sur la communauté. Pour ce faire, il mixe à une démarche pédagogique d'accompagnement sur-mesure, une démarche partenariale de mise en relation avec les parties prenantes. Les incubés disposent d'une enveloppe de 10 00€ pour financer des prestations externes.

Ronalpia, est un accompagnateur d'entrepreneurs sociaux, seulement basé en Rhône-Alpes. Il propose un dispositif gratuit sur 18 mois. Cet incubateur travaille avec de nombreux acteurs pour proposer des solutions sociales complètes aux entrepreneurs, comme l'hébergement dans des locaux à énergie positive. Le programme propose un accompagnement individuel et intensif, autrement dit les entrepreneurs rencontrent deux fois par mois les accompagnateurs, en plus du parrainage par un chef d'entreprise dit expérimenté. Celui-ci n'appartient pas nécessairement à

l'Économie sociale et solidaire, il doit en revanche être membre du MEDEF Lyon Rhône. De plus, quatre workshops par mois sont organisés, afin que les incubés maîtrisent les outils de la création d'entreprise. Les entrepreneurs peuvent être hébergés 9 mois dans un espace de coworking. Dans le cas de ces deux incubateurs, les partenaires et experts qui vont apporter des solutions aux incubés n'appartiennent pas tous à l'Économie Sociale et Solidaire.

3. Résultats de la recherche

3.1 Entrepreneuriat social et paradoxes

Après avoir présenté les grands traits de l'Entrepreneuriat sociale en France, nous proposons d'étudier des entrepreneurs sortis d'incubation, dans l'objectif de cerner les paradoxes qu'ils vivent au cours du développement de leur projet. Il ressort de l'analyse que plusieurs types de paradoxes vont émerger. Pour autant, si certains sont énoncés par tous les entrepreneurs, il arrive que d'autres soient situationnels et par conséquent spécifiques. En effet, les représentations des enjeux de l'activité vont amener les entrepreneurs à développer des comportements différents, dans la recherche de financement, la levée de fonds et la structuration de l'entreprise. De ce fait, les expériences ne sont pas les mêmes. Quoiqu'il en soit, l'analyse des entretiens souligne que les acteurs interrogés ont tous fait de part plusieurs types de paradoxes dans le développement de leurs activités. Pour certaines l'accompagnement a apporté des solutions, d'autres sont intrinsèques à l'activité et au champ de l'économie sociale solidaire.

L'analyse montre qu'il y a au moins deux types d'entrepreneurs parmi les personnes interrogées. D'un côté, il y a les personnes pour qui l'aspect social de l'activité est la finalité de la création de l'entreprise, alors que d'autres ont une vision plus classique de leur projet. Autrement dit, il y a au sein des entrepreneurs sociaux, des entrepreneurs à la recherche d'opportunités économiques et des entrepreneurs orientés vers le changement sociétal. En fonction de ces profils des paradoxes différents peuvent apparaître. Toutefois, les entrepreneurs classiques n'évacuent pas la dimension sociale de leur projet, mais celle-ci n'apparaîtra qu'avec le développement économique de l'entreprise, comme en témoignent les deux personnes interrogées ci-dessous.

- « *Notre but est social et solidaire, mais on a la même façon de le monter qu'un projet classique.* » (E5)
- « *J'ai un Business model d'artisan classique, je travaille dans la transformation de produits avec un fort enjeu environnemental. C'est ni plus ni moins de l'entrepreneuriat.* » (E4)

Ces acteurs utilisent le champ lexical de référence en parlant de rentabilité, d'opportunité, de levée de fonds ou de business model. L'activité créée émerge d'une problématique sociale qui n'a pas de réponse comme par exemple la difficulté d'habiller des personnes en situation de handicap, la gestion des déchets alimentaires due à la standardisation de la consommation, la sécurisation d'internet et des réseaux sociaux pour les enfants... Dans ces cas, les entrepreneurs ont opté pour un business model classique, avec prêts bancaires, levée de fonds auprès de financeurs et fonds propres, et ont structuré l'entreprise sous forme de Société Anonyme ou Société par actions simplifiées. L'agrément de l'Économie Sociale Solidaire, n'est pas recherché, du moins dans un premier temps, puisqu'il va être contraignant, auprès de certaines parties prenantes. En effet, les financeurs se

montrent prudents, voire frileux, lorsqu'il s'agit de financer des projets dits « sociaux ». Ainsi, ces acteurs sont confrontés au paradoxe de ne pas pouvoir assumer l'entièreté du projet, selon les parties prenantes dont ils vont avoir besoin pour faire avancer leur projet. Ce qui va se manifester par le choix d'une structure et la mobilisation d'outils classiques, il va falloir pour ces entrepreneurs se fondre le plus possible dans la structuration attendue des dossiers, s'ils veulent espérer un financement. Or, d'un autre côté, les financements publics ou les prix vont être corrélés à l'aspect social du projet. Ainsi, les entrepreneurs sont pris dans une injonction paradoxale. Être suffisamment social pour gagner des prix ou obtenir des subventions, mais sans trop l'être pour attirer des financeurs et séduire les banques. Ceci implique deux choses, la première les entrepreneurs doivent in fine recourir à des outils et modèles classiques, la seconde ils doivent lisser et adapter leur communication en fonction de ce que veulent entendre les parties prenantes, Notamment, parce que les entrepreneurs interrogés ont souvent peu de capital et doivent aller chercher des fonds. De ce fait, ils sont amenés à rencontrer des financeurs ou des banquiers. L'adjectif social de leur projet, évoque, eu égard la législation, un retour sur investissement faible, bien qu'ils s'inscrivent dans une logique de marché et de concurrence classique, d'où le besoin des investisseurs d'être rassurés sur la rentabilité du projet. Par conséquent, bien que des statuts et des agréments existent, peu d'entrepreneurs les sollicitent afin de ne pas « effrayer » leurs parties prenantes financières.

Les entrepreneurs dont la finalité sociale passe avant l'opportunisme économique, sont arrivés à l'entrepreneuriat par un parcours de militants, de bénévoles ou à via des expériences de vie qui les ont conduits à remettre en cause le système actuel. Les enjeux qu'ils poursuivent sont avant tout sociaux, les champs lexicaux se réfèrent dans ces cas-là, à l'idéologie, au lien, au partage. Chez ces entrepreneurs, on note la difficulté à créer un business model qui respecterait leurs valeurs. Pour certains, l'idée même du business model est paradoxale. Pour l'une des personnes interrogées (E8), le changement de paradigme devrait s'accompagner d'un changement de terme. Une des entrepreneures (E9), quant à elle refuse l'idée même de se projeter, de créer un business model. Le premier des paradoxes que l'on peut identifier chez ces acteurs, vient du fait qu'ils développent leur activité dans un environnement économique et social. Or le fondement de l'entrepreneuriat social c'est d'apporter une réflexion différente engendrant le développement d'une nouvelle culture. Mais comme, présentés précédemment, l'aspect social d'un projet et la revendication Économie sociale et solidaire, effraient les financeurs, qui demandent l'utilisation d'outils et d'indicateurs standards pour évaluer la viabilité du projet. Les entrepreneurs sont donc confrontés à un paradoxe idéologique puisqu'ils œuvrent dans un environnement qui n'est pas propice au changement.

Ainsi, plusieurs paradoxes liés à la pratique peuvent émerger. Tout d'abord en tant qu'entrepreneurs, ils doivent construire un business model adéquat répondant à des objectifs sociaux, éventuellement écologiques, et économiques. Mais cela nécessite de répondre à un certain nombre de questions et d'opérer des choix « *Qu'est-ce qu'on priorise ? Les gens ont du mal à comprendre qu'il faut de la lucrativité, pour rétribuer les salariés, même dans le social.* » (E2). Ils doivent donc établir un certain nombre de priorités entre ces objectifs, or dans l'idéal, les entreprises sociales et solidaires, poursuivent conjointement une finalité économique et sociale, sans primatie de l'une sur l'autre. Dans les faits, selon les besoins en termes de financement et le choix des parties prenantes, la priorisation va être plus ou moins induite. Les différents enjeux semblent parfois inconciliables pour les parties prenantes qui exercent une pression constante sur les entrepreneurs. Selon l'animateur d'AlterIncub, ces acteurs ne s'y retrouvent pas complètement dans les modèles d'affaires présentés.

Comme le mentionne l'entrepreneur ci-après, «*Le plus dur a été de convaincre les financeurs et/ou les banques de l'intérêt social du projet et du peu de retour sur investissement* »(E6).

Force est de constater, par ailleurs que les entrepreneurs sociaux étant à mi-chemin entre l'entrepreneuriat classique et le monde de l'économie sociale et solidaire, il se crée un sentiment d'isolement d'autant plus important qu'ils doivent sans cesse justifier l'association entrepreneuriat et social, et ce également auprès de certains acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire. « *On reçoit beaucoup de critique, on n'est pas assez ceci ou cela* », « *c'est un drôle d'exercice, la solitude ce n'est pas un mythe, on voit moins nos amis. Au sein de l'incubateur, c'est plus sympa, on n'est pas obligé de se justifier, ils savent ce qu'on vit.* » S'ajoute donc un paradoxe de type identitaire, les entrepreneurs manquent de reconnaissance par les pairs, au sein de l'Économie Sociale et Solidaire et de soutien. Ainsi, les entrepreneurs sont confrontés à de fortes barrières à l'entrée de l'Economie Sociale et Solidaire, ce qui se traduit par peu de demande des agréments, de la part des entrepreneurs qui assument et revendiquent pleinement la finalité sociale du projet. Ces barrières relèvent plus de l'idéologie que d'un véritable coût d'entrée, mais les entrepreneurs sont obligés sans cesse de justifier leur choix de telle ou telle partie prenante. Or le contexte ne permet pas toujours de sélectionner un acteur appartenant à ce milieu. L'isolement est accentué, par le fait qu'ils doivent souvent convaincre qu'ils ont aussi des objectifs économiques pour assurer le maintien et le développement de leur activité, auprès de leur entourage et/ou le réseau social qui soutient leurs actions.

Un dernier paradoxe a été relevé, sans être toutefois représentatif, dans le discours d'une des entrepreneures, qui a souligné qu'être une femme dans le monde des affaires pouvaient être compliqué à gérer. Ce qui l'a notamment incité à choisir un incubateur porté par des femmes espérant du soutien et de la compréhension. « *Ce qui est rare, dans le monde de l'entrepreneuriat* », souligne-t-elle. Elle pense que le fait d'avoir des fonds propres, lui a probablement sans doute permis de ne pas être confronté à des situations, où elle aurait dû justifier sa capacité en tant que femme à gérer son activité.

Cette première partie, permet de mettre à jour les paradoxes vécus par les entrepreneurs sociaux, qui sont aussi bien idéologique, qu'organisationnel, qu'identitaire. Le tableau ci-après reprend les grands types de ces paradoxes, les manifestations qu'ils prennent, et les réponses que cela engendre chez les entrepreneurs étudiés.

Tableau 3. Récapitulatif des paradoxes vécus par les entrepreneurs sociaux

Type de paradoxe	Paradoxe Empirique / Théorique	Manifestation	Réponse
Idéologique	Théorique	Injonction paradoxale. Bénéficiaire d'un accompagnement parce qu'entrepreneur social, mais doit mobiliser des outils classiques.	Difficulté à l'élaboration d'un business model.
Identitaire & Organisationnel	Théorique	Rejet & Critiques par certains acteurs de l'Economie sociale et solidaire des projets	Refus de l'agrément de l'Economie sociale et solidaire. Se revendique de l'économie classique.
Identitaire	Théorique	Changement de représentation sur le monde.	Recentrage sur le cercle des entrepreneurs sociaux au sein de l'incubateur. « <i>Nous sommes devenus des amis</i> » (E3); « <i>nous échangeons avec des gens qui comprennent ce que nous vivons</i> » (E7). Création d'un nouveau groupe de référence.
Pratique	Théorique	Parties prenantes qui refusent la prise de risque liée à l'Economie sociale et solidaire	Choix d'une structure classique/.
Pratique & Idéologique	Théorique	Opposition entre économie et social	Lissage du discours en fonction des acteurs pour les levées de fonds. Mise en avant du social pour le financement participatif et institutionnel. Mise en avant de l'économique auprès des banques et autres financeurs.

A présent que les paradoxes ont été identifiés, il convient de regarder du côté de l'incubateur et de se demander si et comment, l'accompagnement permet aux entrepreneurs de gérer au mieux les paradoxes et de créer de la valeur à partir de ces situations.

3.2 Rôle de l'incubateur

Les entretiens mettent en lumière plusieurs rôles de l'incubateur pour aider les entrepreneurs à développer leur projet. Pour une grande partie les missions sont plutôt classiques. En effet, dans les actions développées il y a la mise en relation des entrepreneurs avec des interlocuteurs afin de leur

permettre de créer un ancrage territorial. Ceci est d'autant plus important que les projets incubés doivent, dans le cahier des charges, être propres à un territoire et répondre à une problématique géographiquement située. Or, il arrive que des entrepreneurs décident d'implanter leur projet dans un territoire qu'ils ne connaissent pas. L'incubateur les aide dans la recherche de parties prenantes locales. Dans les deux cas étudiés, les solutions semblent évacuer les éventuels paradoxes qui pourraient être créés par cette contrainte, comme l'absence de partie prenante de l'Économie sociale et solidaire sur le territoire ou encore présence d'acteurs peu prompts à soutenir des projets sociaux.

En jouant ce rôle de mise en réseau, l'incubateur va assurer une caution auprès des différentes parties prenantes, quelles qu'elles soient (banque, institution publique, collectivité, fournisseurs). Cette caution va avoir plusieurs formes et répondre aux injonctions auxquelles sont confrontés les entrepreneurs. Dans le cas où celui-ci a choisi une structure classique et donc ne demande pas l'agrément Économie Sociale et Solidaire, mais qu'il souhaite participer à des concours de différentes fondations ou obtenir des prêts de la BPI (Banque Publique d'investissement), l'incubateur se revendiquant de l'innovation sociale va jouer le rôle de l'agrément. Toujours dans le même cas, mais cette fois dans la recherche de financement via des Business Angels, des banques ou toute autre forme de financement plus classique, une nouvelle fois l'incubateur va un être gage de garantie. Il apporte du crédit au projet, rassure les investisseurs sur la viabilité du projet. Enfin, pour les entrepreneurs dont l'enjeu social est premier, l'incubateur permet de les rassurer, de les doter d'outils qui leur servent à défendre leur projet auprès de ces parties prenantes. Par le biais des formations ou workshop les entrepreneurs gagnent en connaissances et compétences, ils apprennent à structurer leur business model, de même les pitch leur permettent de s'entraîner à l'argumentation face aux financeurs. Ronalpia a des partenaires financiers dans ses experts, de ce fait les contacts avec les banquiers sont facilités, ce qui implique que les entrepreneurs ne se posent pas la question de l'appartenance de leur parties prenantes à l'Économie sociale et solidaire. Pour les entrepreneurs sociaux, du premier type (se revendiquant de l'économie classique), la question d'une approche globale n'a pas été envisagée. Ainsi, une des entrepreneurs utilise des fruits non-bio, quand une autre fait produire les vêtements qu'elle vend en Ukraine. Ces choix sont assumés et font partie d'une stratégie délibérée. Toutefois, ceci va avoir pour conséquence de renchérir l'idée chez certaines parties prenantes que les projets développés ne relèvent pas de l'économie sociale et solidaire, puisque les acteurs utilisent des outils classiques, ont recours à des parties prenantes du monde financier, dont certaines sont très critiquées, et adoptent les comportements entrepreneuriaux sans remettre en cause le système et sans avoir une approche globale de la problématique à traiter. Si d'un côté l'incubateur, permet aux entrepreneurs de trouver des réponses aux paradoxes idéologiques et pratiques via les outils qu'il propose, les acteurs qu'il met en relation, il va en créer d'autres par-ailleurs. En effet, chaque incubateur va mettre l'accent sur des dimensions différentes, qui vont par la suite « formater » les discours des entrepreneurs. Dans le cas d'Alter'Incub l'accent porte sur la brevetabilité, le rendement et la recherche de l'agrément, alors que chez Ronalpia, l'économie et le business model sont les outils clés. Comme le souligne cette personne « *Pour moi Ronalpia, ça reste business, ce n'est pas là que j'ai trouvé les réponses à certaines questions, ça pas marqué social du côté de Ronalpia* » (E9).

De plus, nous avons vu que l'isolement de l'entrepreneur social est d'autant plus important qu'il se situe entre deux univers qui semblent s'opposer et avec lesquels il faut concilier sans cesse. Ce qui engendre, de l'incompréhension et du jugement de la part de proche ou de connaissance. La création d'espace de travail collectif permet de créer un sentiment d'appartenance, qui rompt avec l'isolement et permet de trouver une solution à ce paradoxe identitaire-organisationnel. Que les entrepreneurs partagent ou non la même vision de l'économie sociale et solidaire de forts liens d'amitié se créent. La diversité des secteurs d'activités rend complexe l'échange de ressource, mais ce qui se joue au sein des incubateurs est la création d'une culture commune, autour de référents communs hybrides. Comme en témoigne cette entrepreneure. « *Le fait d'être un peu isolée. Je me souvenais que je ne voulais pas être auto-entrepreneuse parce que c'était difficile et j'étais seule, au début, j'avais un peu peur de perdre mon identité* »(E9). Il s'agit de créer de la cohésion entre les acteurs, mais surtout par la force de la communauté de parvenir à ce que les entrepreneurs gagnent en crédibilité et légitimité, en interne et en externe.

En conclusion, les incubateurs par la manière dont ils ont structuré leur offre, en fonction des partenariats créés et selon la représentation de l'entrepreneuriat social qu'ils défendent, vont permettre à certains entrepreneurs de trouver des solutions pour gérer les paradoxes rencontrés. Pour autant, force est de constater, que ces incubateurs s'inscrivent dans le contexte économique actuel et ne sont pas totalement adaptés aux entrepreneurs les plus militants, qui font face à de multiples injonctions insolubles.

4. Discussion des résultats

Au regard des résultats, cette ultime partie va permettre de revenir sur la littérature et de faire des propositions pour les recherches futures. L'objectif de cette ultime partie est de déterminer si les entrepreneurs parviennent à transformer la situation paradoxale et à créer de la valeur.

Tout d'abord, les résultats montrent que pour certains des acteurs interrogés le projet est avant tout entrepreneurial, tandis que pour d'autres il est avant tout social. Il est rarement les deux. En ce sens, des entrepreneurs auraient pu développer des projets sans finalité sociale, inversement pour certains entrepreneurs le projet aurait pu être mené à terme sans création de business model, si des subventions publiques avaient permis de fonctionner par exemple sur du long terme. Ce qui ne va pas dans le sens des travaux de Fontan et al. (2008), pour qui le profil et les motivations de l'entrepreneur social vont diverger de celles de l'entrepreneur économique. Il y a donc plusieurs types d'entrepreneurs sociaux ce qui va engendrer que le business model, la recherche de financement et le choix des parties prenantes ne vont pas être les mêmes. Aussi, les recherches futures pourraient s'intéresser plus spécifiquement à l'un ou l'autre de ces profils pour approfondir les connaissances en la matière. Notamment, parce que l'étude montre que ces différences de perception vont amener des paradoxes divers.

De plus, les racines idéologiques de l'entrepreneuriat social, en France, associant l'entrepreneur, synonyme de personne à la recherche d'opportunité économique par l'innovation, et le social, connoté sans but lucratif, va également être source de paradoxes. En effet, l'impact social et solidaire de l'activité signifie pour de nombreuses parties prenantes du monde financier une trop grande prise de risque et un trop faible retour sur investissement pour une prise de risque maximale, eu égard la

législation Française en la matière. La rétribution, et le reversement des salaires très encadrés et l'utilisation des dividendes dans le développement de la structure, sont des clauses trop contraignantes pour les financeurs. De ce fait, certains des entrepreneurs interrogés ont opté pour des structures d'entreprises « classiques », ce qui aurait pour fonction de rassurer les financeurs et reportent la recherche de l'agrément Économie sociale et solidaire. Pour d'autres, ils se passent de ce type de financement, se structure en associant et s'appuient principalement sur des subventions publiques. Ce résultat ne va pas dans le sens d'une vision positive du paradoxe (Eisenhardt, 2000 ; Lüscher et Lewis, 2008). Comme le suggère Koenig (1996), puis Grimmand et al. (2014), l'enjeu pour les entrepreneurs est de transformer la situation. Ici en adoptant une structure classique, en se revendiquant de l'économie conventionnelle à finalité sociale les acteurs s'adaptent au contexte, sans remettre en cause les normes ou système de croyance. De plus, dans le monde de l'Économie Sociale et Solidaire, les entrepreneurs essuient également des critiques, les amenant sans cesse à relativiser la portée de leur projet. Ils doivent comme le stipulaient Fontan et al. (2008), se justifier en permanence.

Ce qui est positif toutefois, c'est que les entrepreneurs malgré les injonctions paradoxales, trop social pour les financeurs, pas assez pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire, parviennent à dépasser la paralysie organisationnelle que cette situation pourrait créer. En faisant par exemple appel à une diversité de financement (prêts, financement participatif, concours,...) diminuant ainsi les risques pour eux. Le financement participatif a permis pour une des entrepreneurs de récolter plus de 16 000 € et de dépasser son objectif de 128%. Ce financement serait triplement créateur de valeur pour les entrepreneurs, en apportant des fonds (1), en agissant comme un moteur (2) en offrant du rayonnement au projet (3) (Onnée et Renault, 2014). En effet, dans un premier temps le cercle social restreint est touché par l'appel au don, puis les réseaux relationnels de premier cercle interviennent, et enfin des contributeurs anonymes complètent le cercle. (Onnée et Renault, 2013). Ce résultat confirme la portée créatrice de valeur du paradoxe, par la gestion intelligente du changement (Jay, 2003) et la transformation d'une situation subie par une stratégie émergente (Mintzberg et Waters, 1985). Ainsi, cette situation contraignante amène les entrepreneurs à diversifier les sources de financements et optimisent les levées de fonds. De plus, elle permet de créer une communauté de lancement du projet, ce qui peut présenter des avantages mercantiles et commerciaux.

D'un point de vue théorique, cette recherche comble un manque, puisqu'à ce jour, aucun travail ne faisait les liens entre entrepreneuriat social et solidaire et paradoxes. La mobilisation de cette approche permet de comprendre les difficultés rencontrées spécifiquement par ces entrepreneurs et éventuellement de trouver des solutions. Sur le plan managérial, les résultats montrent que les incubateurs ont un rôle important à jouer pour permettre aux entrepreneurs de trouver les ressources et supports adéquats. Les incubateurs pourraient mobiliser plus d'acteurs de l'Économie sociale et solidaire et moins de l'économie classique, afin d'amener véritablement des changements dans les repères économiques et institutionnels.

Cette recherche permet de comprendre les processus auxquels sont confrontés les entrepreneurs sociaux et les conséquences que cela peut avoir dans l'établissement d'un business model, la recherche de financement et le choix d'une structure juridique. L'étude du fonctionnement des incubateurs permet de comprendre que les outils utilisés sont encore majoritairement classiques, bien que les accompagnateurs sensibilisent les parties prenantes aux spécificités de l'entrepreneuriat

social. Il y a donc pour ces acteurs un véritable travail de sensibilisation à mener afin que les entrepreneurs sociaux puissent bénéficier d'aide, d'emprunt et voient leur légitimité renforcée (Messeghem et Sammut, 2010).

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'étudier l'entrepreneuriat social par le prisme de l'approche paradoxe. L'entrepreneuriat social est une réponse apportées aux évènements sociétaux qui se développent depuis quelques années déjà, mais encore très peu étudiés. Pour répondre à la croissance du phénomène des incubateurs proposent une offre d'accompagnement spécifique à ce type d'entrepreneuriat. Cette recherche montre que les entrepreneurs sont pris en étau entre deux statuts. Dans le monde de la finance, ils ne sont pas perçus comme de simples entrepreneurs, à la recherche d'une opportunité, et dans le milieu de l'économie sociale et solidaire, leur volonté d'entreprendre est assez mal perçue. Il leur est souvent reproché de ne pas avoir une prise de risque suffisante, ils doivent essuyer de nombreuses critiques, leur projet n'est pas assez social, pas suffisamment local etc. La stratégie déployée dans ce cadre est d'adapter le discours en fonction de l'interlocuteur et des enjeux fixés au départ.

Cette recherche amène des résultats qu'il faudra approfondir par la suite, par le biais d'étude longitudinale ou d'étude de cas. En effet, à ce jour, il n'y a pas eu de sélection précise des entrepreneurs interrogés. De plus, il est possible d'envisager de suivre une promotion d'entrepreneurs incubés pour au fil du temps voir comment ils gèrent les situations vécues, si les paradoxes co-évoluent dans le temps (Jarzabkowski et al. 2003).

D'un point de vue managérial, cette étude offre des perspectives concrètes d'accompagnement des entrepreneurs sociaux par les incubateurs. En favorisant l'émergence de structure hybride et en parrainant les incubés avec des acteurs issus essentiellement du monde de l'économie sociale et solidaire, les projets pourraient aboutir à plus de recherche d'agrément. Aujourd'hui, le système semble tourné en rond, les entrepreneurs s'adaptent au monde économique et le secteur de l'économie sociale et solidaire n'a qu'un poids très limité. Le succès dans le temps des entrepreneurs sociaux, pourraient amener les incubateurs à développer des outils en propre. Toutefois, bien que les politiques de responsabilité sociétale poussent les grandes entreprises à financer des projets sociaux, tant que les critères de sélection des dossiers resteront calquer sur les modèles économiques classiques, il est à craindre que les entrepreneurs sociaux restent sujets à la gestion de paradoxes.

Annexes

Annexe 1. AlterIncub : les neuf critères d'évaluation de l'Innovation sociale

Pertinence et solidité de la réponse par rapport au besoin social ciblé :

- Besoin social et insuffisance des réponses existantes clairement identifiés sur le territoire d'implantation ou la filière
- La réponse nouvelle à ce besoin social transparaîtra dans la structuration, l'organisation de la future entreprise (encadrement des salaires, lucrativité limitée, pacte d'associés, etc.)
- Capacité à évaluer la pertinence de la réponse apportée et l'impact du projet sur le besoin social : mise en place d'outils et d'indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs.
- Le projet s'inscrit dans le long terme (réponse durable aux besoins sociaux), ce qui se traduit notamment par un modèle économique viable.

Pertinence et solidité de la réponse par rapport à d'autres facteurs (économiques, environnementaux, sociétaux) :

- Le projet a un impact positif, direct ou indirect, sur le développement économique de son territoire (ex : création d'emplois durables).

Évaluation de la démarche d'innovation :

- La mise en œuvre du projet présente des risques (verrous et incertitudes réels à lever pour mettre au point la réponse envisagée) qui pourront être levés pendant la période d'incubation.
- La réponse proposée est effectivement nouvelle, significativement distincte des solutions déjà disponibles et spécifiquement adaptée au territoire (améliorations manifestes, création de valeur).

Évaluation de la démarche multi-parties prenantes sur un territoire :

- Les acteurs concernés par ce besoin social (futurs bénéficiaires) sont impliqués (enquête pour recueillir leurs besoins, co-construction).
- L'équipe projet a de réelles capacités à mobiliser des partenaires qu'ils soient issus du territoire (collectivités, entreprises, associations...) de la recherche ou de filières professionnelles.

Annexe 2. Ronalpia : les critères de sélection

- Réponse à un besoin de société peu ou mal couvert
- Modèle économique hybride/marchand
- Fort potentiel de développement
- Projet installé en Rhône-Alpes
- Capacité du porteur à porter le projet et engagement dans la durée.

Références

- AABOEN L. (2009). Explaining incubators using firm analogy, *Technovation*, Vol. 29, N°10, p. 657-670.
- ALLEMAND S. (2005). *Les nouveaux utopistes de l'économie*, Editions Autrement, Paris.
- ALLEMAND S. et SEGHERS V. (2007). *L'audace des entrepreneurs sociaux, concilier efficacité économique et innovation sociale*, Editions Autrement, Paris.
- AUDRETSCH D. (2007). *The Entrepreneurial Society*, Oxford University Press, Oxford.
- AUDRETSCH D.B. et THURIK R.A. (2001). What is New about the New Economy : Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies, *Industrial and Corporate Change*, Vol.10, N°1, p. 267-315.
- BACQ S. et JANSSEN F. (2008). Définition de l'entrepreneur social : revue de la littérature selon les critères géographique et thématique, 9^{ème} congrès de l'AIREPME, Louvain la neuve.
- BAKKALI C., MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2011). Towards a typology of incubators based on HRM, *ICSB*, Stockholm, juin.
- BOISARD P. (2008). *La cohésion sociale à l'ère de la mondialisation*, Droit social, Librairie technique et économique, n°12.
- BOUTILLIER S. (2008). Finance state and Entrepreneurship in the contemporary economy, in Laperche et Unzundis, *Powerful Finance and Innovation. Trends in a High-risk economy*, Palgrave Mac Millan, p. 66-87;
- BOUTILLIER S. (2010). *Comment l'entrepreneur peut-il ne pas être social ?* L'harmattan, Marché et organisations, p. 107 – 125.
- CAMERON K.S. et QUINN R.E. (1988). Organizational paradox and transformation, In R.E. Quinn et Cameron K.S. (Eds), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge, MA, Ballinger, p. 12-18.
- CAMERON, K. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, vol.32, p.539–553.
- CHABAUD D. MESSEGHEM K. SAMMUT S. (2010). Vers de nouvelles formes d'accompagnement, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9 n° 2, p.1-5.
- CLEGG, S. R., CUHNA, J. V., & CUHNA, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55: 483–503.
- COCHRAN P.L. (2007). The evolution of corporate social responsibility, *Business Horizons*, vol.50, n°6, p.449-454.
- CUNHA J.V, CLEGG S.R. et CUNHA M.P. (2002). Management, paradox, and permanent dialectics in S. Clegg (ed.), *Management and organization paradoxes*, 11–40. Amsterdam : John Benjamins.
- CUZIN R. et FAYOLLE A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement », *La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, N° 210, p. 77-88.
- DEES G. (2001). The meaning of social entrepreneurship, Working paper, Stanford University.
- DEFOURNY J. et NYSENS, M. (2010). Conceptions of social enterprises and social entrepreneurs in Europe and in the United States ; convergences and divergences, *Journal of social entrepreneurship*, vol.1, n°1, p.32-53.
- DUMEZ H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative, les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, 240 pages.
- EISENHARDT K.M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review* 25(4):703–705.

- FABBRI J. et CHARUE-DUBOC F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de de la Ruche, *Management International*, vol. 17, n°3, p.86-99 ;
- Fontan et al. (2008)
- GOLDEN-BIDDLE K. et RAO H. (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a non-profit organization. *Organization Science*, vol.8, p.593-611.
- GRIMMANN A. VANDANGEON-DERUMEZ I. et SCHAFER P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE, le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI, *Revue française de gestion*, vol.3, n°240, p.133-148;
- HACKETT S.M. et DILTS D. (2008). Inside the Black Box of Business Incubation : Study B- Scale Assessment, Model Refinement, and Incubation Outcomes, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 33, N° 5, p. 439-471.
- HACKETT S.M. et DILTS, D. (2004). A systematic review of business incubation research », *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, N° 1, p. 55-82.
- Haugh et Helen (2005)
- JAOUEN A., LOUP S. et SAMMUT S. (2006). Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas Voiles d'Oc, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, N° 1, p. 59-72.
- JARZABKOWSKI P., LE J.K., et VAN DE VEN A.H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve, *Strategic organization*, 11(3): 245-280.
- JAY J. (2003). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations, *Academy of Management Journal*, 56(1): 137-159.
- KOENIG G. (1996). *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*, Éd. Nathan, Paris.
- LEWIS M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 760-776.
- LÜSCHER L.S. AND LEWIS M.W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51: 2221-240.
- MAIR J. ET MARTI I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, *Journal of world business*, vol.41, p.36-44.
- MARTIN R. et OSBERG S. (2007). Social entrepreneurship : the case for definition, *Stanford Social Innovation Review*, p.29-39.
- MCCLELLAND D. (1961). *The Achieving Society*, The Free Press.
- MCGRATH J. (1982). Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas. In J. McGrath, J. Martin, & R. A. Kulka (Eds.), *Judgment calls in research*: 69-80. Beverly Hills, CA: Sage.
- MESSEGHEM K., SAMMUT S., CHABAUD D. CARRIER C. TURIK R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance, *Management International*, Vol. 17, N°3, p. 65-71.
- MILES M.B. et HUBERMAN A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur, 626 pages.
- MINTZBERG H. et WATERS J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, vol.6, pp. 257-272.
- MURNIGHAN, J. K., and CONLON, D. 1991. The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36: 165-186.
- OMRANE A. et FAYOLLE A. (2010). L'entrepreneuriat social et le développement durable : quels modèles d'affaires dans le champ social ? *XIX^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*.
- ONNÉE S. et RENAULT S. (2013). Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès, *Gestion*, vol.38, n°3.
- ONNÉE S. et RENAULT S. (2014). Crowdfunding : vers une compréhension du rôle joué par la foule, *Management et avenir*, vol. 8, n°74.
- PAILLÉ P. (1996), De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier, *Recherches qualitatives*, vol.15, pp.179-194.
- QUIENART A. et JAUZION C. (2012). Place et sens des réseaux chez les entrepreneurs de la consommation responsable au Québec, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.11, N°4, p.9-36.
- RICHEZ-BATTESTI N., PETRELLA F. et VALLADE D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, n°38, p.15-36.
- RICHEZ-BATTESTI N. (2010). L'innovation sociale comme levier du développement entrepreneurial local : Un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon, *Relief*, 97-110, juin.

- RICHEZ-BATTESTI N., VALLADE D. (2009). Economie sociale et solidaire et innovations sociales : premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon, *Innovations*, n°30, p.41-69.
- RICHEZ-BATTESTI N., VALLADE D., BELLAREDJ F. (2011). L'innovation sociale : entre vogue et vague, *Chantiers politiques*, 9, p.20-31.
- SAMMUT S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue française de gestion*, vol. 3, n°144, p.153-164.
- SIBILLE H. (2009). Entrepreneuriat social et économie sociale, in J.-F. Draperi (dir.), *L'année de l'économie sociale et solidaire*, Paris, Dunod, p.277-284.
- SMITH W.K. and LEWIS M.W, 2011, Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.
- VEDEL I. et GABARRET B. (2013). Création d'emplois ou création de connaissances, quelle mesure de performance pour l'incubateur ? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation, *Management International*, vol. 17, n° 3, p. 126-139.
- VERSTRAETE, T et FAYOLLE, A, 2005, Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 4, N°1, p. 32-52.
- WEICK K.E. et QUINN R.E. (1999). Organizational change and development, *Annual Review of Psychology*, vol. 50, p.361-386;
- YUNUS M., 2007, *Vers un nouveau capitalisme*, Paris, Le livre de Poche.
- ZAHRA S.A., GEDAJLOVIC E., NEUBAUM D.O, et SHULMAN J.M. (2008). A typology of social entrepreneurs : motives, search processes, and ethical challenges. *Journal Business Venturing*, vol. 24, n°5, p.519-532.