

Des spécificités du processus entrepreneurial dans un contexte solidaire : une étude dans le secteur de la formation

Azzedine TOUNÉS
Pôle d'Enseignement et de Recherche Stratégie et Entrepreneuriat
Savoie Technolac
Le Bourget du Lac, France
a_tounes@esc-chambery.fr

Résumé

Cette recherche se concentre sur un secteur particulier, celui de la formation (initiale et continue). Nous adoptons une démarche comparative entre le secteur associatif (85 structures) et le secteur privé (106 établissements). Nous visons un triple objectif. Dans un premier temps, nous décrivons les trajectoires socio-entrepreneuriales des créateurs de ces organismes. Ces dernières permettent de caractériser les motivations des entrepreneurs solidaires, fondamentalement différentes de celles des créateurs de structures privées.

Dans un deuxième temps, nous analysons les conditions d'émergence des projets à travers les recours aux systèmes de soutien à l'entrepreneuriat et aux financements. L'hybridation des ressources dans le champ solidaire est une spécificité distinctive du champ marchand. Enfin, nous appréhendons les comportements managériaux des entrepreneurs à travers lesquels nous expliquons une perte partielle de spécificité des associations par le concept d'isomorphisme institutionnel ; les associations adoptent, sous les contraintes du marché et des bailleurs publics, des modes managériaux de plus en plus similaires à ceux en pratique dans les structures privées.

Mots clés

Comportement managérial ; formation ; entrepreneuriat solidaire ; indicateurs de performance.

Introduction

Les changements intervenus dans les diverses sphères d'activité, la révision des modalités de gestion des affaires publiques, la non satisfaction de certains besoins par l'Etat ou le marché, la segmentation des besoins collectifs... ont conduit à l'apparition d'un nouveau phénomène économique, l'entrepreneuriat solidaire. Celui-ci s'insère dans l'économie concurrentielle tout en s'appuyant sur les financements publics¹. Ni public ni privé, il prend des formes variées, à savoir une entreprise sociale, une organisation à but non lucratif, une association, une mutualité financière, une entreprise d'insertion, une régie de quartiers... L'essor de ce phénomène a amené une nouvelle figure d'entrepreneur, l'entrepreneur solidaire.

La création d'organisations au sein de l'économie solidaire élargit ainsi le concept d'entrepreneuriat au champ solidaire². Dans ce dernier cas, il est souvent fait appel aux mêmes caractéristiques que celles de l'entrepreneuriat au sens "capitaliste" du terme : l'innovation et la prise de risque. Il n'en demeure pas moins qu'à travers les notions d'entrepreneur, de projets et de moyens mobilisés, certaines particularités telles que le profil, les valeurs et les motivations des entrepreneurs, les formes d'émergence des projets, les modalités de financement et les objectifs des organisations diffèrent sensiblement (J. BONCLER, 2002, p. 94-95).

Le but de cette recherche est de mettre en exergue quelques unes des singularités de l'entrepreneuriat solidaire dans un contexte de formation. Le choix de ce dernier est doublement motivé. D'une part, des spécificités solidaires (formation des hommes et soutien de leur intégration sociale) sont très marquées dans ce contexte. D'autre part, la revue de la littérature, notamment les travaux de B. ENJOLRAS (1996), renseigne que des caractéristiques d'entrepreneuriat solidaire dans le secteur de la formation risqueraient de "disparaître" à cause du phénomène d'isomorphisme.

En adoptant une démarche comparative entre des associations opérant pour des visées solidaires et des structures privées (secteur marchand) de formation localisée en Haute-Normandie et en Rhône-Alpes, il s'agit de décrire les trajectoires socio-entrepreneuriales des créateurs de ces organismes et leurs motivations. Ces dernières permettent de vérifier une première hypothèse ; celle-ci formule que les motivations entrepreneuriales des créateurs d'association diffèrent de celles des créateurs de structures privées. Ensuite nous analysons les conditions de naissance des projets ainsi que les comportements managériaux des chefs d'établissements de formation. Par le biais de ces comportements, nous testons la deuxième hypothèse : l'isomorphisme managérial. Mais auparavant, nous présentons le protocole empirique de l'enquête qui nous a permis d'atteindre ces objectifs.

La première phase de la stratégie opératoire de cette étude se décline par 9 entretiens semi-directifs auprès de 5 associations, 4 entreprises individuelles et 1 Société à Responsabilité Limitée. L'objectif principal de cette démarche qualitative est de générer des items sur les différentes thématiques incluses dans cette recherche. En outre, il est question d'améliorer la compréhensibilité et l'intelligibilité des items que nous avons développés.

¹ En 1997, il existait en France entre 700 000 et 800 000 associations dont le budget global est estimé à 230 milliards de francs, dont 129 milliards de subventions publiques. Le nombre d'emplois dans le monde associatif est estimé à 570 000 équivalent emplois à temps plein (*Ministère des Finances*, "Notes bleues", n°146, 1998).

² Selon M. HLADY RISPAL (2002, p. 278), les concepts d'économie sociale et d'économie solidaire regroupent deux réalités très proches l'une de l'autre. Toutefois, il semble que l'économie sociale s'inscrit dans le cadre d'une société salariale et productiviste.

Des spécificités du processus entrepreneurial dans un contexte solidaire : une étude dans le secteur de la formation

Le deuxième stade du protocole empirique consiste à formuler une requête sur le fichier SIRENE de la base de données de l'INSEE³. 1233 organismes de formation créés depuis 2002 (sur un total de 2175) intéressent notre étude. Parmi eux, 325, soit 28,7%, composent notre échantillon. Ainsi, ce dernier contient 113 associations⁴ et 212 organismes non associatifs. Ces derniers se répartissent en 65 entreprises individuelles (EI), 56 Sociétés A Responsabilité Limitée (SARL), 47 Sociétés par Action Simplifiées (SAS), 17 Entreprises Unipersonnelle à Responsabilité Limitées (EURL) et enfin 27 Sociétés par Actions (SA).

L'administration du questionnaire, dont quelques questions sont jointes en annexe, s'est déroulée durant les mois de mai, juin et juillet 2006. Pour optimiser le taux de réponse, nous avons opéré simultanément par courrier postal et électronique ainsi que par téléphone. Avant de saisir les questionnaires à l'aide du logiciel de traitements statistiques SPSS, nous avons codifié toutes les variables au sein d'une base de données structurellement constituée pour faciliter les calculs souhaités.

1. Les histoires socio-entrepreneuriales

Les histoires socio-entrepreneuriales se déclinent par les expériences professionnelles des créateurs, leurs centres d'intérêts associatifs, leur connaissance de modèles d'entrepreneur et leurs motivations entrepreneuriales. Avant d'entamer les traitements concernant ces trajectoires socio-entrepreneuriales, il est opportun de spécifier les propriétés des données que nous avons recueillies par le biais de la fiche signalétique du questionnaire. Ainsi, nous décrivons les caractéristiques de la population par le biais des variables suivantes : le sexe, l'âge, le niveau de diplôme, l'effectif et la spécialisation en termes de formation.

La répartition par sexe indique que la composition des deux échantillons est quasi-identique. Chacun d'eux contient trois quarts d'hommes (respectivement 74,1% pour l'échantillon "Associations" et 77,3% pour l'échantillon "Autres statuts"⁵) et un quart de femmes (respectivement 25,8% pour l'échantillon "Associations" et 22,6% pour l'échantillon "Autres statuts"). Le croisement de l'âge et du statut juridique laisse apparaître que l'âge moyen des créateurs d'association est supérieur à celui des créateurs d'organismes privés ; ceux-ci sont dans l'ordre 43,8 ans et 38,9 ans.

Avant de créer leur structure, le niveau de formation des entrepreneurs est dans presque trois quarts des cas (71,8%) supérieur au baccalauréat au sein de l'échantillon "Associations". Les proportions sont sensiblement équivalentes pour les titulaires du DEUG, de la Licence, Maîtrise et troisième cycle (soit respectivement 19%, 23%, 25% et 21%). 12% des créateurs d'associations possèdent un doctorat. Concernant l'échantillon "Autres statuts", deux tiers des individus (64,1%) sont titulaires d'un diplôme universitaire de bac+3 minimum. (parmi eux, 29,2% ont le baccalauréat, 38,3% sont titulaires d'un DEUG et 32,5 détiennent une licence). 27,1% possèdent une maîtrise ou un bac+5 et 8,8% ont réussi des études doctorales.

³ Ce fichier ne recense pas les associations ne possédant pas de salariés.

⁴ Lors de nos investigations, nous nous sommes assurés que notre interlocuteur est le ou l'un des fondateurs de l'association. Si le créateur a quitté cette dernière, l'entité concernée est exclue du champ de notre étude. Il en est ainsi de 31 associations.

⁵ Dans la suite du texte, le terme échantillon "Associations" désigne les organismes dont la forme juridique est l'association loi 1901. Le terme échantillon "Autres statuts" signifie les structures ayant un statut juridique non associatif.

Des spécificités du processus entrepreneurial dans un contexte solidaire : une étude dans le secteur de la formation

L'effectif moyen est de 4,3 personnes par association⁶. Un tiers des organismes associatifs (31,3%) emploie 2 salariés. Plus de la moitié des associations (57,9%) possèdent un effectif compris entre 2 et 5 personnes. 11,8% d'entre elles emploient 6 salariés et plus. S'agissant de l'échantillon "Autres statuts", l'effectif moyen est égal à 7,8 salariés par entreprise. 28,3% des entreprises n'emploient aucun salarié ; ce sont les entreprises individuelles. Dans un tiers des cas (33,9%), les entreprises possèdent 1 salarié ; 24,3% de ces dernières emploient entre 2 et 9 salariés. 13,5% des entreprises ont un effectif compris entre 10 et 20 salariés.

Le soutien scolaire est le premier cœur de métier qui domine les associations (18,9%). Le second relève des formations techniques et artisanales (menuiserie, mécanique automobile, maçonnerie...) avec un résultat de 17,2%. Les formations en gestion (13,8%), dans les technologies de l'information et de la communication (9,2%) et l'alphabétisation (8,8%) demeurent trois axes privilégiés de formation. L'épanouissement dans l'expression corporelle et artistique est mis en œuvre à travers l'enseignement du dessin et de la peinture (8,6%), les formations théâtrales (5,6%), et la danse (4,5%). Les associations sont aussi spécialisées dans la formation au BTP (4,9%), à la conduite et la sécurité routière (3,1%), au secourisme (2,6%) et à la protection de l'environnement (2,6%).

L'échantillon "Autres statuts" se spécialise particulièrement dans la formation à la gestion et le soutien scolaire (avec des scores respectifs de 24,1% et 21,8%). L'enseignement de l'art à travers la musique et la danse, la peinture et le dessin prend un part conséquente dans la formation des entreprises (19,4%). Les ressources humaines (8,9%), les formations techniques et artisanales - telles que la soudure, la tuyauterie et le BTP - (8,5%), l'enseignement des technologies de l'information et de la communication (7,2%) sont des objets de formation occupant des scores sensiblement voisins. Comme spécialisations secondaire, nous retrouvons la sécurité en entreprise (3,8%), l'élaboration de bilans de compétences (3,2%), la formation sportive au ski, à l'escalade et au parapente (3,1%).

1.1. Les expériences professionnelles et l'engagement associatif

La moitié (soit 47,8%) des individus de l'échantillon "Associations" était salariée avec un statut de cadre au moment de la création de l'établissement. Un quart (23,6%) de ces individus faisait fonction de salarié non cadre. Dans des proportions décroissantes, les créateurs d'association étaient des demandeurs d'emploi (13,6%), des chefs d'entreprise (9,3%) et des étudiants (5,7%).

Pour l'échantillon "Autres statuts", plus d'un tiers (39,8%) des individus était des demandeurs d'emploi ; se mettre à son compte répond à un besoin d'insertion sociale par la création de son propre emploi ; plus d'un quart (28,1%) des entrepreneurs était salarié, avec une égalité parfaite entre ceux possédant le statut de cadre et de non cadre. Enfin, cet échantillon se compose de 23,4% d'anciens chefs d'entreprise et de 8,7% d'étudiants.

L'engagement dans le champ de la formation n'est pas la première expérience associative pour près de la moitié (43,8%) des fondateurs d'association. Parmi eux, plus d'un tiers (36,8%) a investi des associations sportives et un quart (24,5%) des associations scolaires (Bureau des Elèves, lycée, école, université...). Les syndicats (15,2%), les partis politiques

⁶ Ce ratio est biaisé du fait que la base de données de l'INSEE exclut les associations ne possédant pas de salariés.

Des spécificités du processus entrepreneurial dans un contexte solidaire : une étude dans le secteur de la formation

(11,6%), les associations culturelles ou artistiques (7,7%), de soutien scolaire (3,2%) et de quartier (1%) représentent d'autres terrains d'implication associative.

Les trois quarts (74,2%) des individus ayant des histoires associatives antérieures exerçaient des responsabilités au titre de Président, Vice-président, Secrétaire, trésorier, membre du bureau ou membre du Conseil d'administration. Certains d'entre eux, en cumulaient deux. Le quart restant (25,8%) occupait un statut de simple adhérent.

S'agissant de l'échantillon "Autres statuts", l'engagement associatif avant le passage à l'acte de création est réduit de près de la moitié (19,2% des individus) par rapport au précédent échantillon ; il s'exprime essentiellement dans les sphères culturelle, artistique ou sportive. La moitié des individus impliqués dans le champ associatif agissaient en qualité de responsable en exerçant les fonctions évoquées pour le précédent échantillon.

1.2. L'entourage entrepreneurial et les motivations de création

Plusieurs recherches montrent l'effet de l'entourage entrepreneurial dans la création d'entreprise (A. TOUNÉS, 2003, p. 194-195). Cet impact est vérifié dans le cadre de cette étude. En effet, un tiers (31,9%) des fondateurs d'association de formation déclare imiter, dans leur entourage familial ou amical, des créateurs d'organisation. Cet effet, bien que légèrement inférieur au score précédent (27,4%), demeure présent chez les créateurs d'organismes privés de formation.

Selon M. WEBER (1964), la motivation s'explique fondamentalement par le système de valeurs. D'après L.-J. FILION (1997, p. 135), elle est ce que la personne perçoit comme menant à son bien être ; elle inclut l'estimation du degré d'importance d'un but. D'après K.-G. GERGEN et alii (1992, p. 476), la motivation désigne les forces (besoins, tendances...) qui poussent un individu à agir. Elle est activée ou inhibée selon la pertinence et l'intensité du changement. L'individu pondère et filtre ce dernier selon ses valeurs, son image de soi, ses perceptions et ses attentes. Le comportement qui en découle reflète en partie cette motivation.

La première hypothèse envisagée dans cette recherche stipule que les motivations des créateurs d'association sont étrangères à la recherche de profit et à l'enrichissement personnel. Dans l'analyse, devenue célèbre, des rapports existants entre l'éthique protestante et l'essor du capitalisme, M. WEBER (1964, p. 14 et 62) affirme que la quête continuelle du profit n'est pas l'unique substance du capitalisme. Ce dernier, dit-il, n'est pas le pur produit d'opérations financières. Le profit n'est pas le seul but qui guide les hommes d'affaire, commente D.C. Mc CLELLAND (1962, p. 100).

La notion d'*"engagement social"*, note M. HLADY RISPAL (2002, p. 280-281), est parfois un mobile fondamental dans la création d'organisations à but non lucratif. Les entrepreneurs sont guidés par une éthique sociale. *"Au service proprement dit s'ajoute, souvent, une dimension sociale et affective"* (J. BONCLER, 2002, p. 78 et 80-81). Au sein de l'entrepreneuriat solidaire, nous conjugons dans l'initiative économique cette dimension sociale avec une plus-value solidaire ; la création de valeur n'étant plus financière et sociale, mais solidaire.

L'hypothèse ci-dessus n'est pas rejetée au sein de l'échantillon "Associations". Les motivations manifestées sont étrangères à la recherche d'un intérêt individuel comme la

création de son propre emploi ou l'enrichissement personnel. Visant à renforcer la cohésion sociale à travers la solidarité qui représente le socle de leurs activités, les créateurs associatifs sont majoritairement motivés par une société plus juste et plus solidaire (38,6% des individus ont répondu être plutôt d'accord ou tout à fait d'accord - voir annexe, question n°1) et touchés par la souffrance d'autrui (35,2% des individus ont répondu être plutôt d'accord ou tout à fait d'accord) ; ils souhaitent aussi développer l'autonomie des personnes dans le respect de leur dignité (29,4% sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord). Ils mettent en avant une meilleure prise en charge de l'insertion professionnelle des citoyens en difficulté (26,3% sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord⁷). Créer une association permet, par ailleurs, une réalisation de soi (14,9% sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord), la réussite dans un défi (11,2% sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord) et davantage de liberté (8,7% sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord).

Les motivations des individus de l'échantillon "Autres statuts" sont classiquement similaires à celles recensées dans les recherches concernant l'entrepreneuriat "capitaliste" (A. TOUNÉS, 2003, p. 188-191). La recherche du pouvoir et le désir d'autonomie guident les individus dans l'acte de création (respectivement 36,9% et 35,4% sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord). Le gain financier demeure un des leviers importants dans les processus de création d'entreprise (29,1% des individus sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord). Se réaliser (aller au bout de son projet) et relever un défi (avec des scores respectifs de 21,4% et 19,2% sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord) sont des déclencheurs motivationnels conséquents. Aspirer à plus de liberté est une motivation relativement plus prononcée que dans l'échantillon des créateurs d'association (13,5%).

2. Les conditions de naissance des projets

L'entrepreneuriat est un processus où des aptitudes élevées sont exigées. Plusieurs auteurs affirment l'importance des aptitudes entrepreneuriales dans le passage à l'acte de création⁸. Même si l'individu possède les qualités psychologiques nécessaires et détient une opportunité d'entreprise, l'acquisition des connaissances et du savoir nécessaires pour la concrétisation d'un projet restent indispensables (D.B. GREENBERGER et D.L. SEXTON, 1988, p. 5). Les formations en entrepreneuriat sont susceptibles de fournir les aptitudes et de nourrir la confiance dont on a besoin pour passer à l'acte (W.G. DYER, 1994, p. 11).

Ces affirmations ne semblent pas trouver des applications dans le champ associatif. Les créateurs sont peu nombreux à prendre part à des formations en entrepreneuriat. Seulement 8,5% d'entre eux ont intégré des stages ou des formations en création d'entreprise ; 3,7% ont suivi une formation de gestion et de management d'équipe. Dans 71% des cas, ces formations ont eu un effet positif sur le passage à l'acte et l'exercice de responsabilités associatives.

Un tiers (34,8%) des créateurs des structures privées ont suivi des formations spécifiques en entrepreneuriat pour réaliser leurs projets. Ils se répartissent de la manière suivante : 46,7% ont pris part à des stages de formation à la création d'entreprise, 35,2% à des formations de gestion généralistes et 18,1% à des formations spécifiques au métier de "formateur". L'impact de ces formations sur la création d'entreprise et l'exercice des fonctions de chefs d'entreprise est indéniable dans 84% des réponses.

⁷ Les totaux dépassent 100% car les interviewés ont répondu simultanément à plusieurs énoncés.

⁸ Nous pensons particulièrement à E. AUTIO et alii (1997), W.G. DYER (1994, p. 9), L. HERRON et H.J. SAPIENZA (1992, p. 50) et KATZ (1992), N.F. KRUEGER et A.L. CARSRUD (1993).

Des spécificités du processus entrepreneurial dans un contexte solidaire : une étude dans le secteur de la formation

Dans plus d'un quart des cas (29,8%), les projets associatifs trouvent leur origine dans un emploi ou un stage (annexe, question 2). Un cinquième (21,9%) des associations est mis en œuvre suite à un projet mené pendant une formation et 15,0% suite à un voyage à l'étranger. Moins fréquentes mais correspondant davantage à des profils s'investissant solidairement, ces origines se déclinent par la "passion" (11,2%), le "don naturel" (9,5%), le besoin d'aider (7,8%) et les rencontres avec d'autres entrepreneurs (5,9%).

Des projets menés pendant des formations inspirent largement les individus de l'échantillon "Autres statuts", soit 40,3% d'entre eux. Dans un cinquième des situations, un emploi ou un stage ultérieur sont aussi à l'origine de la création d'organismes de formation (respectivement 22,1% et 21,2%). Dans de faibles proportions, ces entrepreneurs déclarent que les voyages à l'étranger (7,2%), la passion (5,8%) et les rencontres avec des entrepreneurs (3,4%) sont à la base de l'émergence de leur entreprise.

Souvent, les projets d'économie solidaire sont le produit d'une démarche collective et non le fruit d'un individu isolé (J. BONCLER, 2002, p. 78 et 82). *"Les notions de groupe de personnes, de réseau social promoteur sont essentielles et indispensables"* (M. HLADY RISPAL, 2002, p. 280-281). Les initiatives reposent sur l'idée force de *"l'impulsion réciproitaire"* (P. GIANFALDONI, 2002, p. 15-16). Il s'agit de l'association d'individus qui créent des activités économiques et d'emplois, tout en consolidant la cohésion sociale par de nouveaux rapports de solidarité. La réciprocité renvoie à la relation établie entre des individus ou des groupes de personnes au travers de prestations qui ne prennent sens que par la volonté de traduire un lien social entre les parties prenantes.

Ce lien prend sens dans plus de la moitié des cas pour l'échantillon "Associations". En effet, plus d'un tiers (37,6%) des créateurs d'associations se sont mis en équipe de trois au minimum pour créer leur organisme. L'association s'est faite dans 14,8% des cas avec quatre individus ou plus. Cette démarche collective est moins présente chez les créateurs de structures privées ou seulement 15,2% d'entre eux se sont mis en équipe. Ainsi, l'entrepreneur solidaire, davantage que l'entrepreneur classique, se conjugue au pluriel.

2.1. Le recours aux systèmes d'appui

Recourir à divers organismes de soutien à la création d'entreprise est souvent une dimension importante dans les conditions d'émergence des projets. Leur intervention s'est faite dans des proportions équivalentes dans les deux échantillons. 43,6% des créateurs d'associations ont fait appel à ces organismes d'aide. Les besoins exprimés pour concrétiser les projets sont dans un tiers des cas (31,4%) relatifs aux informations et conseils de nature comptable, fiscale, juridique et administrative. Dans presque un quart des situations (23,8%), ces informations et conseils se conjuguent avec des besoins d'ordre logistique (immobilier ou matériel). Dans des proportions voisines, les besoins manifestés sont exclusivement de nature financière (14,3%), logistique (10,4%), de poursuite de formation (10,7%) ou combinent au même temps ces trois derniers (9,4%).

Le recours aux organismes d'appui à la création d'entreprise n'a pas eu d'impact décisif en termes de réalisation des projets, de pérennité des structures pour les trois premières années d'exercice, de création d'emploi ou de développement (voir annexe, question 3).

42,3% des entrepreneurs de l'échantillon "Autres statuts" ont consulté des institutions d'appui à l'entrepreneuriat. La nature des besoins est sensiblement différente de celle de l'échantillon précédent. Les finances et l'appui logistique sont les domaines où l'aide est la plus recherchée (respectivement 34,3% et 29,1%). La quête des informations et conseils d'ordre comptable, fiscal et juridique est un champ où les porteurs de projet sont relativement demandeurs (23,4% d'entre eux). Enfin, la formation (8,5%) et le montage de plans d'affaire (4,7%) sont des besoins faiblement exprimés.

Tout comme pour l'échantillon précédent, le recours aux organismes d'aide à la création d'entreprise n'a pas eu une influence importante sur le passage à l'acte de création, sur la pérennité des structures pour les trois premières années d'activité, sur la création d'emploi et sur la croissance.

2.2. Les modes de financement

Les principaux moyens financiers mobilisés au sein de l'économie solidaire sont souvent une "hybridation des ressources" (J. BONCLER, 2002 ; M. HLADY RISPAL, 2002, p. 280-281). Celles-ci sont à la fois marchandes (secteur bancaire), de redistribution (subventions publiques d'exploitation ou d'investissement) et de dons (cotisations des membres, mécénat et dons privés). Cette hybridation des ressources traduit les premiers jalons de la solidarité et se vérifie au sein de l'échantillon "Associations".

En effet, les ressources mobilisées par les associations pour financer la première année de fonctionnement se composent dans 39,8% des cas à la fois des fonds publics et des cotisations des membres⁹. 28,3% des créateurs d'association ont réuni, en plus de leur épargne personnelle, des fonds publics ; 14,1% d'entre eux ont mobilisé simultanément leur épargne personnelle, des apports financiers publics et des cotisations des membres ; 11,2% des associations ont exploité des ressources mixtes composées de l'épargne personnelle, des financements publics et des dons privés. 6,7% des associations ont mobilisé uniquement des fonds publics.

Cette hybridation des ressources financières est largement moins significative au sein des créateurs de structures privées ; en outre, elle prend les formes classiques les plus répandues. Lorsqu'elle se concrétise, nous retrouvons un "scénario" où l'épargne personnelle est combinée avec le prêt bancaire (29,2% des entreprises) ou le prêt familial (21,4% des entreprises). 11,6% des entrepreneurs ont bénéficié de ressources publiques pour compléter leurs apports personnels. 37,8% des entrepreneurs ont démarré leur entreprise avec leurs propres économies.

3. Les pratiques managériales

Les organisations de l'économie solidaire accomplissent des missions économiques collectives (P. GIANFALDONI, 2002, p. 16). La production de services est non seulement utile économiquement, mais renforce les liens sociaux. Dans l'économie solidaire, les

⁹ Une association est créée sans capital, c'est pour cela que nous raisonnons en termes de finances mobilisées en phase de démarrage. La comparaison avec l'échantillon "Autres statuts" doit être considérée avec précaution dans la mesure où les ressources financières sollicitées le sont avant la création.

organisations émergent autour d'un projet social. Leur apport à la richesse collective se mesure non seulement par les quantités de biens et services produits, mais surtout par "la rentabilité sociale" que ces organisations génèrent (M. HLADY RISPAL, 2002, p. 281).

Cependant, concernant le champ de la formation, B. ENJOLRAS (1996) affirme que les méthodes des formateurs et les procédés de gestion des associations d'éducation populaire ont fini par ressembler à ceux pratiqués dans les institutions privées. Partant de ce constat, nous émettons la deuxième hypothèse de cette étude, à savoir l'isomorphisme managérial des associations de formation (voir question 4 en annexe). Dans un contexte de concurrence et de "pressions exercées" par les financeurs publics, la contrainte d'imitation de modes managériaux en usage dans les structures privées peut faire perdre des spécificités associatives.

3.1. Les indicateurs de management

Sur la base d'entretiens semi-directifs et une recherche ultérieure sur l'intéressement salarial¹⁰, nous avons mis en place trois groupes d'indicateurs de management pour vérifier cette hypothèse : ceux concernant les résultats comptables ou financiers, ceux afférent à l'activité et enfin ceux déclinant la qualité. Ces derniers contiennent, entre autre, des critères de management "solidaire".

33,11% des associations utilisent simultanément des indicateurs d'activité et de qualité dans leur mode de management. 28,5% d'entre elles combinent au même temps les trois groupes d'indicateurs que nous avons construits, à savoir la qualité, le résultat comptable ou financier et l'activité. 24,3% des associations combinent ces deux derniers groupes. Enfin, 14,1% des établissements associatifs opérationnalisent leur management par le biais d'indicateurs financiers ou de qualité.

Des traitements statistiques concernant chaque ensemble d'indicateurs renseignent que le résultat d'exploitation est le paramètre comptable le plus utilisé (41,8%) ; ensuite il est fait recours à l'excédent brut d'exploitation (EBE, 19,2% fois), à la valeur ajoutée (17,2%), au résultat net (13,1%) et marginalement, au résultat courant avant impôt (4,9%) et la marge brute (3,8%).

Les indicateurs d'activité "effectif formé" (35,2%), chiffres d'affaires (27,4%), salaires (18,1%) et frais d'exploitation (13,6%) sont les paramètres les plus significatifs pour assurer le management des associations. Dans le domaine de la qualité, ce dernier fait appel dans près de la moitié des cas (47,4%) à la satisfaction tirée par leurs formés ; un tiers (32,1%) des associations incluent, en outre de cette dernière, les réclamations des formés. 11,6% des associations (celles possédant les effectifs les plus élevés, c'est-à-dire supérieurs à 6 personnes) utilisent simultanément dans leur mode de management la satisfaction des formés et la certification qualité. Des ratios de qualité (5,3%) et de certification qualité (3,6%) sont très faiblement opérationnels au sein des associations.

Concernant l'échantillon "Autres statuts", 55,2% des entrepreneurs conjuguent dans leur pratique managériale les trois ensembles d'indicateurs précédemment énumérés ; 23,4% d'entre eux utilisent des indicateurs d'activité et de qualité en même temps ; 17,3% des chefs

¹⁰ A. TOUNÉS, Les formules d'intéressement : un dispositif réglementaire au service de l'innovation, *Revue des Sciences de Gestion*, n°217, janvier-février 2006.

Des spécificités du processus entrepreneurial dans un contexte solidaire : une étude dans le secteur de la formation

d'entreprise font appel à des indicateurs comptables ou financiers et de qualité ; 4,1% d'entre eux s'appuient sur des indicateurs de qualité dans leur management.

Le résultat net est l'indicateur financier le plus fréquemment utilisé (37,1%) ; le résultat d'exploitation occupe le second rang avec un score de 23,8% ; le résultat fiscal et la marge brute sont relativement moins mis en œuvre (respectivement 15,4% et 11,4%). De façon non significative, nous retrouvons le résultat courant avant impôt (5,5%), la valeur ajoutée (4,3%) et l'excédent brut d'exploitation (2,5%). Pour apprécier l'activité, le chiffre d'affaires demeure un indicateur discriminant (35,5%) ; les salaires (21,7%), le prix du service (15,6%), les frais d'exploitation (13,3%) et l'absentéisme (7,9%) sont les critères les plus fréquemment employés.

De manière insignifiante, les indicateurs pratiqués sont le besoin en fond de roulement (BFR : 2,4%), les consommations de matières (2,2%) et le seuil de rentabilité (1,4%). Tout comme pour le précédent échantillon, la satisfaction des formés est l'appréciation de la qualité qui préoccupe le plus les chefs d'entreprise (41,3%). Cette satisfaction jumelée avec les réclamations des formés est aussi prise en compte dans des proportions importantes (35,8%). Les procédures de certification (12,4%), l'audit du personnel (6,3%) et des ratios de qualité propres aux entreprises (4,2%) sont les indicateurs moins mis en œuvre (2 fois).

3.2. Un isomorphisme partiellement vérifié

Quelle que soit l'interprétation privilégiée de l'économie solidaire, l'étude de la création d'organisations doit considérer les modes d'expression entrepreneuriale qui apparaissent avec les effets délétères d'exclusion, la marginalisation et des besoins croissants auxquels ni le service public ni les entreprises privées n'ont pu répondre pleinement. Les initiatives de l'économie solidaire favorisent des dynamiques de socialisation. L'entrepreneuriat solidaire, comparativement à l'entrepreneuriat au sens classique, se caractérise par deux traits majeurs. D'une part, *"la recherche d'une plus-value sociale"* (création de valeur non pas financière, mais sociale). D'autre part, ces bénéfices sont collectifs (J. BONCLER, 2002, p. 80-81).

Le rapprochement de la nature des indicateurs employés dans les deux échantillons laisse apparaître une utilisation globalement "similaire" des trois groupes d'indicateur dans chacun d'eux. Cependant, les critères financiers et de qualité sont employés avec des fréquences plus importantes dans l'échantillon "Autres statuts". En outre, des indicateurs d'activité comme l'absentéisme, les frais de personnel et le prix des services sont uniquement appliqués au sein de ce dernier échantillon.

L'hypothèse d'isomorphisme managérial est ainsi partiellement vérifiée. L'intégration économique des populations défavorisées à travers l'emploi, le développement des compétences intellectuelles et professionnelles, l'insertion des formés dans la vie sociale, la formation à l'autonomie des personnes et l'accès à la citoyenneté sont quelques enjeux solidaires qui ne sont pas explicités comme étant prioritaires dans le monde associatif.

Conclusion

L'objectif de l'entrepreneuriat solidaire est l'adaptation et le renouvellement du lien initiative-solidarité. L'activité de l'entrepreneur solidaire s'inscrit difficilement dans un cadre public. Mais plutôt que d'invoquer les défaillances de l'Etat ou du marché pour justifier son existence, sa démarche entrepreneuriale n'est pas très différente de l'entrepreneur "classique". Le point de départ, le déclencheur de l'initiative, est la constatation d'un besoin collectif, qu'il concerne un groupe social ou professionnel, une communauté ethnique ou encore un territoire. Cependant son action s'exerce au profit de l'intérêt général et de la richesse sociale. Par sa démarche éthique, sa contribution à la cohésion sociale et au développement économique, il ajoute une valeur additionnelle à la production des biens et services.

L'entrepreneuriat ne trouve plus son explication dans une équation de profit et de gains financiers. Les théories traditionnelles de l'économie se trouvent tronquées devant l'entrepreneur social. Celui-ci manifeste davantage de motivations "militantes" pour plus de justice sociale, pour une meilleure autonomie par leur prise en charge professionnelle. Ainsi, la première hypothèse de cette étude se trouve validée.

Les conditions d'émergence des associations se démarquent des entreprises. Les projets d'entrepreneuriat solidaire sont un produit collectif plutôt qu'individuel. La combinaison des ressources provenant de divers acteurs publics ou privés y est beaucoup plus marquée. Les contraintes de marché, notamment la concurrence, et les exigences des bailleurs publics, obligent les associations à adopter des pratiques managériales similaires à celle du secteur privé. La capacité des entrepreneurs solidaires de maintenir le cap des valeurs qu'ils défendent, de veiller à ce que l'organisation et ses finalités restent fidèles aux principes qui ont présidé à leur engagement entrepreneurial sont menacés par cette double contrainte.

La question de l'isomorphisme que nous posons, sans doute pertinente pour d'autres champs d'activité solidaire, est la cohérence qui existe ou non entre les objectifs poursuivis, les publics concernés et les moyens mis en œuvre. C'est une question sans doute triviale, mais son approfondissement permet de mettre le doigt sur nombre de dysfonctionnements qui fragilisent ou rendent moins efficaces bien des réalisations solidaires.

Bibliographie

- ARCHAMBAULT A, *Le secteur sans but lucratif*, Economica, 1996.
- AUTIO E, KEELY R.H, KLOFSTEN M, "Entrepreneurial intent among students : testing an intent model in Asia, Scandinavia and USA", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1997, p. 133-147.
- BAILLY F, CHAPPELLE K, DAVERNE C, TOUNÉS A, "*Les spécificités des associations : une approche pluridisciplinaire*", rapport de recherche, 2005, 89 pages.
- BONCLER J, HLADY-RISPAL M, *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*, Editions de l'ADREG, 2003, 139 pages.
- BONCLER J, "L'économie solidaire : une nouvelle forme d'entrepreneuriat", *Actes du deuxième congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Bordeaux, novembre 2002, p.77-95.
- CARRE D, DUBOIS E, "Economie solidaire : proximité et hybridation des ressources", *Actes des deuxièmes rencontres inter-universitaires de l'économie sociale et solidaire*, "Sens et portée de l'économie solidaire", Lyon, février 2002.
- DIMAGGIO P.J., POWEL W.W., "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 1983, vol. 48, p. 147-160.
- DYER W.G, "Toward a Theory of Entrepreneurial Careers", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1994, winter, vol. 19, n° 2, p. 7-21.
- ENJOLRAS B, "Comment expliquer la présence d'organisations à but non lucratif dans une économie de marché ? : l'apport de la théorie économique", p. 37-64.
- ENJOLRAS B, "Associations et isomorphisme institutionnel". *R.E.C.M.A.*, 1996, n°261.
- FEVRE M, MULLER L, "Une personne sur deux est membre d'une association en 2002", *Insee première*, 2004, n° 946.
- FEVRE M, MULLER L, "La vie associative en 2002 : 12 millions de bénévoles", *Insee première*, 2003, n° 920.
- FILION L.-J, "Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances", *Revue Internationale P.M.E.*, 1997, vol. 10, n° 2, p. 129-172.
- GADREY J, "Les bénéfiques collectifs des activités de l'économie sociale et solidaire : une proposition de typologie et une réflexion sur le concept d'externalités", *Séminaire national "Utilité sociale et bénéfiques collectifs de l'économie sociale et solidaire"*, DIES, mai 2002, 14 pages.
- GADREY J, "L'invention de l'utilité sociale des associations en France : à la recherche de conventions, de régulations, de critères, et de méthode d'évaluation", *Colloque du CIRIEC*, Université du Québec à Rimouski, Canada, 20-22 mai 2003, 16 pages.
- GERGEN K.-J, GERGEN M.-M, JURTAS S, *Psychologie sociale*, Editions Etudes Vivantes, Quebec, 1992, 551 pages.
- GIANFALDONI P, "Rationalité économique et entrepreneuriat : quelles leçons pour l'économie solidaire ?", *Deuxièmes rencontres inter-universitaires de l'Economie Sociale et Solidaire*, *Sens et portée de l'économie solidaire*, Centre Auguste et Léon Walras (université Lyon 2), 5-7 février 2002, 23 pages.
- GREENBERGER D.B, SEXTON D.L, "An interactive model of new venture initiation", *Journal of Small business Management*, July 1988, vol. 26, n° 3, p. 1-7.

Des spécificités du processus entrepreneurial dans un contexte solidaire : une étude dans le secteur de la formation

- HLADY RISPAL M, "Entreprendre en économie solidaire", *Actes du deuxième congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Bordeaux, 2002, p.277-289.
- HERRON L, SAPIENZA H.J, "The Entrepreneur and the Initiation of New Venture Launch Activities", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1992, fall, p. 49-55.
- KATZ J.A, "A psychosocial Cognitive Model of Employment Status choice", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1992, 17, p. 29-36.
- KRUEGER N.F, CARSRUD A.L, "Entrepreneurial intentions : Applying the theory of planned behaviour", *Entrepreneurship and Regional Development*, 1993, vol. 5, p. 315-330.
- LIPIETZ A, "*L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale*", rapport de recherche pour le ministère de l'emploi et de la solidarité, 2001, 127 pages.
- MAILLARD M, "L'emploi dans l'économie sociale et solidaire : des conditions d'emploi très différenciées", *AVAL, Lettre statistique et économique de Haute-Normandie*, novembre 2002, n° 19, 3 pages.
- Mc CLELLAND D.C, "Business Drive and National Achievement", *Harvard Business Review*, 1962, vol. 40, n° 4, p. 99-112.
- MÉLIVA A, CLOUÉ E, "La création des organismes de formation continue où la difficile adaptation à un marché étroit", *CÉREQ BREF*, novembre 2000, n° 169, p.1-4.
- *Ministère des Finances*, "Notes bleues", n°146, 1998.
- TOUNÉS A, 2003, *L'intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE*, Thèse pour le doctorat es Sciences de Gestion, Université de Rouen, 459 pages.
- TOUNÉS A, "Les formules d'intéressement : un dispositif réglementaire au service de l'innovation", *Revue des Sciences de Gestion*, n°217, janvier-février 2006.
- VALÉAU P, "Différentes manières de gérer les associations", *Revue Française de Gestion*, 2003, vol. 29/146, p. 9-22.
- WEBER M, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, Paris, 1964, 340 pages.

Annexe - Exemples de questions administrées

1. Dans quelles mesures les affirmations suivantes vous ont-elles motivées pour la mise en œuvre de votre projet ? (Cochez une case pour chacune des modalités suivantes)

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. Prendre des responsabilités				
2. Gagner plus d'argent				
3. Se réaliser en tant qu'être humain (aller au bout de son projet)				
4. Avoir du pouvoir				
5. Avoir à cœur de relever un défi				
6. Etre autonome (être mon propre chef)				
7. Aspirer à plus de liberté				
8. Toucher par la souffrance d'autrui				
9. Rechercher une satisfaction morale				
10. Développer l'autonomie des personnes dans le respect de leur dignité				
11. Développer la capacité des personnes pour une meilleure prise en charge de leur insertion professionnelle				
12. Pour une société plus juste et plus solidaire				
13. Pour développer l'utilité sociale				
14. Se sentir citoyennement responsable				
15. Pour restaurer ou renforcer des liens sociaux				
16. Pour réduire les inégalités et l'exclusion sociales				
17. Autre (merci de préciser)				

2. Comment est né le projet de création de votre établissement ?

1. Suite à des rencontres avec des entrepreneurs	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
2. Suite à un projet mené pendant une formation	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
3. Suite à un emploi, à un stage	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
4. En lisant la presse spécialisée	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
5. Suite à un séjour à l'étranger	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
6. Autre (merci de préciser)		

3. Si vous n'aviez pas bénéficié des aides et d'accompagnement :

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. Votre projet n'aurait certainement pas vu le jour				
2. Vous auriez disparu les trois premières années				
3. Vous n'auriez pas pu créer des emplois				
4. Vous n'auriez pas pu vous développer				
5. Autre (merci de préciser)				

Des spécificités du processus entrepreneurial dans un contexte solidaire : une étude dans le secteur de la formation

4. Parmi les indicateurs de management suivants, quels sont ceux en pratique au sein de votre établissement ? (Vous pouvez cocher plusieurs réponses selon les indicateurs utilisés)

Résultat comptable ou financier	Activité	Qualité
Résultat d'exploitation <input type="checkbox"/>	Coût de production <input type="checkbox"/>	Ratio de qualité <input type="checkbox"/>
Résultat courant avant impôt <input type="checkbox"/>	Seuil de rentabilité <input type="checkbox"/>	Certification qualité <input type="checkbox"/>
Résultat net <input type="checkbox"/>	Absentéisme <input type="checkbox"/>	Audit du personnel <input type="checkbox"/>
Marge brute <input type="checkbox"/>	Coût de la main d'œuvre extérieure <input type="checkbox"/>	Satisfaction des formés <input type="checkbox"/>
Valeur ajoutée <input type="checkbox"/>	Parts de marché <input type="checkbox"/>	Réclamations des formés <input type="checkbox"/>
Excédent brut d'exploitation <input type="checkbox"/>	Autofinancement, cash flow <input type="checkbox"/>	Insertion des formés dans la vie professionnelle <input type="checkbox"/>
Résultat fiscal <input type="checkbox"/>	Chiffre d'affaires <input type="checkbox"/>	Développement des compétences intellectuelles et professionnelles <input type="checkbox"/>
Autres merci de préciser <input type="checkbox"/>	Salaires <input type="checkbox"/>	Insertion des formés dans la vie sociale <input type="checkbox"/>
	Ratio d'activité propre à l'établissement <input type="checkbox"/>	la formation à l'autonomie des personnes <input type="checkbox"/>
	Prix du service <input type="checkbox"/>	L'accès à la citoyenneté <input type="checkbox"/>
	Ratio de productivité propre à l'établissement <input type="checkbox"/>	Autres merci de préciser <input type="checkbox"/>
	Application d'une grille propre à l'établissement <input type="checkbox"/>	
	Effectif formé <input type="checkbox"/>	
	Frais de personnel <input type="checkbox"/>	
	BFR <input type="checkbox"/>	
	Capitaux propres <input type="checkbox"/>	
	Investissements <input type="checkbox"/>	
	Frais d'exploitation <input type="checkbox"/>	
	Total du bilan <input type="checkbox"/>	
	Consommation de matières <input type="checkbox"/>	
	Besoins de trésorerie <input type="checkbox"/>	
Autres merci de préciser <input type="checkbox"/>		