HAL
open science

Des formes d'entrepreneuriat dans les associations ?

Madina Rival, Aldo Lévy

To cite this version:

Madina Rival, Aldo Lévy. Des formes d'entrepreneuriat dans les associations ? : Le cas des associations du secteur médicosocial sous tutelle publique. Politiques et Management public, 2010, 27 (3), pp.55. halshs-00563848

HAL Id: halshs-00563848

https://shs.hal.science/halshs-00563848

Submitted on 7 Feb 2011

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

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

Des formes d'entrepreneuriat dans les associations ?

Le cas des associations du secteur médicosocial sous tutelle publique

Aldo LEVY
aldo.levy@cnam.fr

Professeur des Universités
Professeur au Cnam et à l'ISC Paris

Madina RIVAL
madina.rival@cnam.fr

Maître de conférences
Intec-Cnam Paris

Laboratoire CRC-GREG
40 rue des Jêuneurs
75002 PARIS

Remerciements :

La rédaction de cet article a bénéficié du soutien de la Fnege en 2008 par le biais du séminaire de formation « recherche qualitative et recherche de terrain ». Par ailleurs, cette recherche a été menée dans le cadre d'un projet collectif de recherche sur les associations. Aussi les auteurs tiennent à remercier les membres du CREG et du LISE[1] qui ont contribué à la collecte des données. Leurs remerciements s'adressent également aux deux réviseurs de la revue qui leur ont permis d'améliorer grandement la rédaction de cet article. Les propos tenus ici n'engagent en revanche que les auteurs.

Résumé

On assiste en France à une augmentation du nombre d'associations impliquées dans le secteur public, en particulier dans le secteur médical, sanitaire et social. Ces associations du secteur privé non lucratif se trouvent à la croisée des modèles de gestion : financées essentiellement par des fonds publics elles exercent également dans des domaines liés à l'intérêt général et sont donc à ce titre sous tutelle publique. Pourtant, leur gouvernance est souvent mixte (publique, privée). La LOLF qui cherche à rationaliser l'administration française depuis 2006 pourraient mettre en péril cet équilibre à l'intersection de l'Etat et du marché. Les associations médicosociales sous tutelle publique sont aujourd'hui confrontées à une nécessité croissante de justifier leur apport au management public : est-il par exemple possible d'y trouver des formes d'entrepreneuriat innovantes et enrichissantes ? Notre double étude de cas (dans des associations médicosociales françaises sous tutelle publique) souligne l'émergence originale de formes plurielles d'entrepreneuriat associatif au sein de ces organisations : jeux d'acteurs et innovation, entrepreneuriat social voire entrepreneuriat institutionnel.

Mots clés : associations ; France ; médicosocial ; entrepreneuriat.

Abstract :

In France, a large number of non-profit organizations are part of the third sector (services to clients) and are as such at the intersection of the market, the state and the informal sector. At the same time, the extensive development of Civil Society Organizations (CSO) leads to the reproduction of the practices stemming from the company in these a priori non-profit organizations. Today, regarding new financial laws, those French NPOs above government supervision have to justify themselves. For example, do they bring entrepreneurship in public management? Our double case study (in French non profit organizations from the medical, sanitary and social sector) underlines the original emergence of plural forms of CSO entrepreneurship. Actors' games and innovation are observed. Besides, we can speak about social entrepreneurship when CSO configure an offer of trade service. Finally, we sometimes observe a reconfiguration of the institutional borders of the CSO, that is to say institutional entrepreneurship.

Keywords:

Non Profit Organizations ; France ; medical, sanitary and social sector ; entrepreneurship.

Introduction

Hôpitaux, musées, établissements d'enseignement…on assiste en France à une augmentation du nombre d'associations impliquées dans le secteur public, en particulier dans le domaine médical, sanitaire et social. Une grande partie de ces associations font partie du tiers secteur (service aux personnes) et sont à ce titre à l'intersection du marché, de l'état et du secteur informel (Laville, 2000). Financées essentiellement par des fonds publics, elles exercent également dans des domaines liés à l'intérêt général et sont donc à ce titre sous tutelle publique. Pourtant, leur gouvernance est souvent mixte (publique, privée). En outre, le développement important des ces associations conduit à la multiplication des pratiques issues de l'entreprise dans des organisations a priori sans but lucratif : elles adoptent certains travers du secteur privé lucratif mais également le dynamisme entrepreneurial.

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) est la loi qui détermine en France le cadre juridique des lois de finances. Cette loi organique, remplace le cadre de 1959, et veut innover dans la gestion de l'État en évaluant et en rationalisant les pratiques. Elle s'applique à toute l'administration depuis 2006. Suite à cette évolution récente de la législation française, les associations médicosociales sous tutelle publique sont aujourd'hui confrontées à une nécessité croissante de justifier leur apport au management public : est-il par exemple possible d'y trouver des formes d'entrepreneuriat innovantes et enrichissantes ? Il est vrai que les spécificités du secteur associatif sont souvent décrites dans la littérature comme des sources potentielles de rupture et de création. La notion

[1] En particulier et par ordre alphabétique : Philippe Avare, Laurent Gardin, Joseph Haeringer, Samuel Sponem, Christophe Torset.

d'entrepreneuriat institutionnel[2] en vogue ces dernières années est d'ailleurs souvent liée à des cas du secteur non marchand. Peu de recherches s'interrogent en revanche sur le poids de la tutelle publique pourtant bien réel dans un tel processus. Une association sous tutelle publique mais à gouvernance propre peut-elle encore faire preuve d'entrepreneuriat?

Notre objectif dans cet article est d'interroger les formes d'entrepreneuriat au sein d'associations importantes en taille et en nombre mais a priori fortement contraintes par la tutelle publique, celles du secteur sanitaire, médical et social.

Cet article est composé de trois parties. La première partie présente une étude de la littérature autour de l'entrepreneuriat, en particulier dans les liens qu'elle peut entretenir avec le monde associatif. Ce cadre étant posé, la deuxième partie de l'article expose la partie empirique de la recherche et décrit la méthode et les résultats de l'étude dans les deux associations françaises du secteur sanitaire et social choisies comme terrain. La troisième partie discute ces résultats et cherche à conclure sur l'émergence de formes d'entrepreneuriat associatif dans le cadre d'une association sous tutelle publique mais à gouvernance propre.

1. Une approche plurielle de l'entrepreneuriat des associations

Cette première partie constitue une revue de la littérature consacrée aux liens entre les associations et la notion d'entrepreneuriat. Si l'on juxtapose simplement les deux termes, le point d'ancrage semble être l'idée d'innovation que l'on retrouve à la fois dans les structures lucratives et non lucratives (1.1). Pus récemment, les associations sont aujourd'hui des acteurs de l'entrepreneuriat social (1.2) ou encore de l'entrepreneuriat institutionnel. (1.3.) Ces deux notions sont issues de champs théoriques très différents et ne se recoupent pas forcément.

1.1. L'association, un entrepreneur innovant ?

Actuellement la croissance des petites associations et le développement des grandes, accompagnés par l'obligation de rendre des comptes conduisent à un large éventail de pratiques managériales. C'est la raison pour laquelle il est possible de rechercher des points d'ancrages possibles entre l'entreprise privée et les associations en interrogeant en premier lieu une littérature relativement classique sur l'entrepreneuriat.

Notre point de vue est de présenter quelques angles d'analyse afin d'éclairer notre propos sur la notion d'entrepreneur et de voir de quelle manière il est possible de la relier au terrain des organisations privées sans but lucratif. Nous reprenons en cela la démarche de Garud, Hardy et Maguire (2007). Schumpeter (1942) et Kirzner (1997) demeurent les spécialistes incontestés de l'entrepreneur. Pour Schumpeter, l'entrepreneur est le moteur de la croissance économique grâce à l'innovation. L'introduction de nouvelles technologies permet de pallier l'obsolescence des plus anciennes. Plus précisément, une invention majeure est suivie d'innovations liées dites « en grappe ». On peut en cela parler avec Kirzner de destruction créatrice puisque l'entrepreneur nouvellement arrivé va

[2] Nous définirons cette notion de prime abord comme la capacité d'un individu ou d'une organisation à créer des normes techniques et cognitives, des modèles et des prescriptions de comportement cohérents avec leur identité et leurs intérêts et à les établir comme des standards légitimes avant d'y revenir plus en détail dans le corps de l'article.

supplanter les plus anciens. Il en découle un cycle économique caractérisé par une phase de crise puis de croissance. Cette notion d'innovation est justement souvent reliée dans la littérature aux associations (Aghamanoukjan, 2010). Elle servira notamment à légitimer l'action de ces organisations. Or, si l'on en revient à la littérature sur l'entrepreneuriat, d'un point de vue sociologique, l'entrepreneuriat peut être défini comme la déviation d'une norme qui produit le changement (Garud et Karnoe, 2001). En conséquence, il est peu probable que l'entrepreneur soit très apprécié par les acteurs déjà impliqués dans le champ concerné. Pour réussir, l'entrepreneur doit donc se rendre légitime et prendre en compte la divergence des intérêts présents sur son terrain d'action (Lounsbury et Glynn, 2001). Plus la diversité sociale sera importante, plus ardue sera la tâche. L'idée d'une association acteur innovant pour se rendre légitime prend donc sens. C'est à ce titre que Vaillancourt et Jetté (2010) décrivent des associations impliquées dans des jeux d'acteurs pour co-produire un service avec l'Etat canadien.

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

Historiquement, les entrepreneurs sociaux créaient des coopératives puis des mutuelles. Aujourd'hui, la réalité est plus complexe : en France, plus de 20 % des 27.000 entreprises de 50 salariés et plus sont des associations. Ce développement et l'obligation de rendre des comptes conduisent à une inflation des paradigmes de gestion au sein des associations, tous issus des modèles de gestion des entreprises privées. À tel point que l'économie sociale a redéfini la notion d'entrepreneur social.

En Europe dans le même temps, des initiatives nationales donnent une place grandissante à cette notion d'entreprise sociale et pourtant, il n'en existe toujours pas de définition dans le système juridique français. En revanche, la France reconnait une forme particulière d'entreprise sociale, les Sociétés Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) qui ont pour objet la production ou la fourniture à des personnes physiques ou morales, de biens ou de services d'intérêt collectif ayant un caractère d'utilité sociale. C'est une société commerciale coopérative de forme commerciale à but non lucratif. Aux États-Unis, cette notion émerge dès les années 1990 avec par exemple la *social enterprise initiative* lancée en 1993 par la Harvard Business School (Defourny, 2004). La littérature, en particulier en sociologie, définit progressivement la notion d'entrepreneur social. Ainsi certains (Laville et Nyssens, 2001) proposent une théorie intégrée de l'entreprise sociale incluant des dimensions économiques et politiques. Les spécificités de cette entreprise sociale seraient de deux ordres : le rôle du capital social et la nature hybride des ressources. Sur le même sujet, Boncler et Hlady-Rispal (2003) préfèrent parler d'entrepreneuriat en économie solidaire qui se caractérise, *« d'une part par la primauté de la dimension sociale (…), d'autre part (…) par l'intérêt de la collectivité (protection de l'environnement, animation de quartiers défavorisés, aide à des personnes en difficultés…)* » (p. 30). L'entrepreneuriat social se manifeste également par un certain nombre de pratiques et Rousseau (2007) en distingue deux : d'une part la dimension collective de l'action dans laquelle s'inscrit la fonction du dirigeant qui implique un savoir-faire innovant pour associer les parties prenantes du projet et d'autre part la récurrence d'une tension permanente entre performance économique et performance sociale. Dans ce cadre, la force du partage et de la mutualisation des valeurs communes constitue un avantage concurrentiel au sens de Porter (1986). Certains

innovateurs de l'économie sociale, par la force de leurs convictions et celle des valeurs sociétales qui les animent arrivent à créer de la richesse là où il n'existait auparavant qu'un marché considéré comme insolvable et non profitable.

Une des problématiques de l'entrepreneuriat social réside aujourd'hui dans les conditions de son émergence sous une forme d'innovation entrepreneuriale et des freins éventuels qui la bloquent. Des programmes de formation spécialisés tentent de répondre à ce défi. D'un point de vue plus théorique, l'approche de la sociologie néo-institutionnelle peut être un cadre adapté pour tenter de répondre à ces interrogations.

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

La littérature néo institutionnelle s'est développée autour de la figure de l'entrepreneur institutionnel comme moteur des dynamiques institutionnelles. Selon DiMaggio (1988), de nouvelles organisations apparaissent lorsque des acteurs organisés détenant des ressources suffisantes (les entrepreneurs institutionnels) y voient une opportunité de concrétiser des « intérêts » auxquels ils accordent beaucoup d'importance. Plus précisément la littérature définit les entrepreneurs institutionnels comme des organisations qui créent des normes techniques et cognitives, des modèles et des prescriptions de comportement cohérents avec leur identité et leurs intérêts puis les établissent comme des standards légitimes. Il est possible de distinguer deux parties dans l'activité d'entrepreneuriat institutionnel : la théorisation et la construction de coalitions. La condition d'apparition de telles situations est l'existence de chocs externes qui viennent déstabiliser les règles d'un champ institutionnel donné. Par ailleurs, la structuration d'un champ organisationnel peut être définie comme le processus par lequel les champs d'activité sociale sont mis en ordre (Scott, Deschenes, Hopkins, Newman et McLaughlin, 2006).

Une partie de la littérature consacrée à l'entrepreneuriat institutionnel met en scène des associations. Queinnec (2007) postule même que la souplesse du statut associatif en France constitue un préalable institutionnel fort à l'innovation et permet à l'entrepreneur de se concentrer sur le projet plutôt que sur la meilleure structure juridique.

Deux types d'associations apparaissent en particulier dans la littérature la plus récente : d'une part, les associations professionnelles agissant souvent pour innover mais dans des champs organisationnels stables. Greenwood, Suddaby et Hinnings (2002) ont mené une étude historique (1977-1997) du secteur des experts comptables au Canada dans la région d'Alberta par analyse d'archives et interviews. Ils concluent que, si les associations professionnelles sont généralement considérées comme conservatrices par la mise en place de routines, il en est en réalité tout autrement : les associations professionnelles ont un rôle important dans la désinstitutionalisation d'un champ organisationnel. Elles légitiment le changement par un processus en deux parties, d'abord négociation et gestion du débat au sein de la profession, ensuite redéfinition des identités professionnelles en tant que représentants de la profession à l'extérieur.

De même, Lounsbury et Crumley (2007) étudient de manière longitudinale (1924-1995) le cas de la création d'une pratique de gestion financière active dans le secteur des fonds d'investissement. Parmi les acteurs à l'origine de la mise en place de l'innovation, on trouve en bonne place les associations professionnelles : la National Federation of Financial Analysts societies (1947) qui change de nom en 1960 et fusionne en 1990 avec une autre association professionnelle.

Sur un autre plan, les organisations non gouvernementales (ONG) sont parfois des innovateurs majeurs de l'entrepreneuriat institutionnel dans les champs organisationnels instables ou émergents. Les cas étudiés sont de deux types : secteur médical et environnemental. Lévy et Scully (2007) étudient des ONG internationales qui font partie des entrepreneurs institutionnels dans le cas des soins contre le SIDA[3]. Selon Queinnec (2007), l'invention du label « Sans Frontières » comme Médecins Sans Frontières depuis les années 1970 serait un cas d'innovation entrepreneuriale institutionnelle. Une absence de formalisation des stratégies d'aide et une faible vigilance de l'environnement institutionnel aurait permis cette innovation de MSF en rejetant tout isomorphisme mimétique. Par la suite dans les années 1980, Queinnec parle d'une « *période d'intense entrepreneuriat humanitaire (Action contre la Faim, Médecins du Monde, Aide Médicale Internationale, Handicap International, Equilibre)* »[4]. Dans les années 1990, la création d'une administration dédiée à cette activité (Office humanitaire) au sein de la Commission Européenne constitue une reconnaissance institutionnelle de cette innovation managériale.

La littérature évoquée illustre la pluralité des points de vue adoptables concernant l'entrepreneuriat dans le cadre des associations : innovation, entrepreneuriat social ou institutionnel. Ces formes présentent le point commun évident de leur lien à l'entreprise mais elles présentent également certaines différences. Ainsi, les ressources de l'organisation sont monétaires dans les deux premiers cas (privées ou mixtes dans le cadre de l'entreprise sociale) et plutôt symboliques dans le dernier cas. Quelles peuvent être les manifestations concrètes de cet entrepreneuriat associatif, même dans des situations de contrainte majeure de l'Etat ? Afin de tester les pistes de réponse à cette question, nous avons mené une étude de cas approfondie dans deux associations du secteur médical, sanitaire et social en France.

2. Le cas de deux associations françaises du secteur médical, sanitaire et social sous tutelle publique

Une typologie des associations peut être établie en fonction de leur mode de financement (Laville et Hoarau, 2008). Pour expérimenter l'entrepreneuriat associatif dans des conditions extrêmes, nous avons fait le choix d'associations du secteur social[5] confrontées en France à un tournant de leurs pratiques en raison de leur poids et de leurs liens financiers et juridiques avec l'État, lui-même soumis à la LOLF.
La recherche a été effectuée en particulier au sein de deux associations normandes, rebaptisées pour des raisons de confidentialité les « Oiseaux » (2.1.) et la « Volière » (2.2.), dont le dynamisme nous avait été signalé par une précédente étude. La lecture de monographies fondées sur une approche sociologique et consacrées à ces associations a constitué le point de départ de cette étude.

Méthodologie : Une démarche qualitative pour des cas ad hoc

L'étude de cas constitue le support central de cette recherche. Les standards habituels en matière de méthodologie qualitative ont été appliqués. L'ensemble de l'étude a été réalisé sur l'année 2006-2007. Vingt et un entretiens semi directifs on été menés, sur la base d'un guide d'entretien, avec des membres du personnels représentatifs des

[3] Activistes gays, organisations d'africains et américaines, fabricants de médicaments génériques
[4] p. 88

gestionnaires mais également des producteurs de services au sein des deux associations. Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Plus que de nous focaliser sur un comportement individuel potentiel au sein des associations, c'est une démarche organisationnelle que nous avons voulu caractériser. Nous recherchions des éléments d'entrepreneuriat manifestés par la « Volière » ou les « Oiseaux ». C'est pourquoi, nous n'avons pas souhaité coder les discours mais les avons utilisés pour construire le récit des cas. Les *verbatim* présentés par la suite constituent donc des éléments particulièrement remarquables aux yeux du chercheur et illustrent des éléments clés du cas. Les personnes interviewées sont citées entre parenthèses.

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

2.1. Association « les Oiseaux » : une réponse managériale à la contrainte tutélaire

De manière générale, cette association est très diversifiée dans le suivi du handicap pour enfants et adultes, du soin à l'éducation puis au travail, en passant par l'hébergement. Outre le siège, onze structures se distinguent et sont réunies en six pôles : le CAT[6] (Centre d'Aide par le Travail) comprenant une entreprise et des ateliers, la structure d'hébergement pour adultes comprenant le CAJT (Centre d'Activités de Jour), le foyer et le SAVS (Service d'Accompagnement à la Vie Sociale) ; la structure pour enfants et adolescents comprenant l'IME (Institut Médico-éducatif) et l'EEAP (Établissement pour Enfants et Adolescents Polyhandicapés), la MAS (Maison d'Accueil Spécialisé), le SAMSAH (Service d'Accompagnement Médico Social pour Adultes Handicapés) ; le SESSAD (Service d'Education Spécialisée et de Soins à Domiciles) et le CAMSP (Centre Médico Social Précoce). Aux dires de son directeur : « *l'association est une structure de proximité qui suit essentiellement des enfants et adultes atteints de handicaps mentaux. 300 personnes sont accueillies à l'année par 160 personnes représentant 205 postes. À noter que trois des structures ont été nouvellement créées. Il manque encore un foyer occupationnel pour adultes handicapés.* » (Directeur) L'objet de cette association et ses principes de fonctionnement sont résumés dans les rapports d'activités : « *le principe de bienfaisance -faire le bien de l'usager-, le principe de non malfaisance - ne pas faire de mal-, le principe de l'autonomie, le principe de justice* » (AG 2003).

Les ressources des entités de l'association (à l'exception du siège dont l'activité administrative est particulière) proviennent très majoritairement des conventions et subventions du secteur public (il s'agit de subventions ou de dotations globales). Une analyse plus fine nous donne l'origine de ces financements : DDASS ou Conseil Général,

[5] Incluant le médical et le sanitaire

[6] Ces CAT sont aujourd'hui appelés ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail)

donc des financeurs publics peu diversifiés. La seconde source potentielle de financements se révèle être la vente de services à des particuliers. Sous ce vocable se trouve en général la participation des usagers (pour le foyer, l'IME et l'EEAP). Il convient de préciser qu'en réalité, cette participation est le plus souvent, prise en charge par les mutuelles des parents. En outre, l'association n'a pas recours à des ressources non monétaires parfois présentes dans le tiers secteur comme des contributions (bénévoles ou volontaires) que l'on peut éventuellement valoriser. « *Les seuls bénévoles sont ceux du CA (douze). Les parents n'aident pas, je regrette cette démobilisation, les parents se positionnent en ayant droits.* » (*D*irecteur).

L'utilisation des ressources comme leurs origines est fortement contrainte. En effet, en raison de l'activité médico-sociale de l'association, le poste principal et incompressible est le personnel. Il représente en général plus des deux tiers des charges des entités. Ce poids est stable ou en croissance entre 2003 et 2004. La difficulté et la pénibilité du travail intrinsèque à l'activité renforcent l'absentéisme et donc le poids de la charge de personnel. Par ailleurs, un grand nombre d'obligations légales pèsent sur l'association et contraignent l'utilisation de ses ressources. Elles sont de deux ordres : des dépenses supplémentaires ainsi qu'une préférence pour le fonctionnement au détriment de l'investissement. Les dépenses supplémentaires sont par exemple générées par des contraintes règlementaires : « p*our les jeunes de l'IME, la demande s'est maintenue mais les admissions ont été quelque peu bloquées du fait du maintien dans l'effectif des plus de 20 ans au titre de l'amendement Creton*[7]*. Je vous rappelle qu'ils sont comptés dans l'effectif sans ouvrir droit au paiement du prix de journée*. » (AG 2003) Il semblerait que les tutelles orientent les dépenses vers l'exploitation au détriment des investissements qui seraient nécessaires pour moderniser l'association. « *Les tutelles, ne payent que les coûts d'exploitation, les investissements on s'en charge car ils n'acceptent pas de les financer. »* (Trésorier) Pourtant, en externe comme en interne, l'association (en particulier son directeur et le trésorier) tente de contourner la rigidité structurelle des ressources mises à sa disposition. En externe, des négociations sont menées avec les tutelles au delà de la procédure administrative *stricto sensu*. «*Le système de l'association, c'est d'obtenir auprès des tutelles ou de la DDASS des fonds pour pouvoir faire tourner nos établissements, donc il y a des prix de journée qui sont fixés. Il y a aussi la dotation globale qui nous est donnée par ailleurs. Donc nous avons des budgets qui sont établis chaque année et on présente ça donc à nos tutelles. C'est*

---

[7] L'article 22 de la Loi n° 89-18 du 13 janvier 1989 (Diverses mesures d'ordre social) a modifié l'article 6 de la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées du 30 juin 1975 et créé l'alinéa suivant dit "amendement Creton" :

> « I bis. - La prise en charge la plus précoce possible est nécessaire. Elle doit pouvoir se poursuivre tant que l'état de la personne handicapée le justifie et sans limite dâge ou de durée.
>
> « Lorsqu'une personne handicapée placée dans un établissement d'éducation spéciale ne peut être immédiatement admise dans un établissement pour adulte désigné par la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel, conformément au cinquième alinéa (3°) du paragraphe I de l'article L. 323-11 du code du travail, ce placement peut être prolongé au-delà de l'âge de vingt ans ou, si l'âge limite pour lequel l'établissement est agréé est supérieur, au-delà de cet âge dans l'attente de l'intervention d'une solution adaptée, par une décision conjointe de la commission départementale de l'éducation spéciale et de la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel.
>
> « Cette décision s'impose à l'organisme ou à la collectivité compétente pour prendre en charge les frais d'hébergement et de soins dans l'établissement pour adulte désigné par la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel, conformément au cinquième alinéa (3°) du paragraphe I de l'article L. 323-11 précité.
>
> « La contribution de la personne handicapée à ces frais ne peut être fixée à un niveau supérieur à celui qui aurait été atteint si elle avait été effectivement placée dans l'établissement désigné par la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel. De même, les prestations en espèces qui lui sont allouées ne peuvent être réduites que dans la proportion où elles l'auraient été dans ce cas. »

accepté, c'est refusé, enfin bref, on discute, on justifie surtout nos demandes. (...) On est amenés à aller discuter et présenter aux tutelles. » (Trésorier) « *Il arrive qu'en fin d'année la DDASS nous accorde une enveloppe supplémentaire, cela dépend des bonnes relations du directeur. C'est la même chose avec le Conseil Général, mais la somme en jeu est moins importante. On essayait d'avoir une image « pauvre » pour faire venir plus d'argent.* » (Comptable siège) En interne, la répartition des ressources entre les différentes entités peut donner quelques marges de manœuvre supplémentaires. « *Les comptes de liaison sont répartis en fonction du nombre de jeunes qui ont eu l'agrément, en accord avec le directeur* » (Comptable IME)

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

2.2. Association « La Volière » : des éléments d'innovation managériale au-delà des contraintes tutélaires

L'association « La Volière » gère un centre de médecine physique et de réadaptation. Cet établissement sanitaire participant au service public hospitalier est spécialisé dans la rééducation fonctionnelle pédiatrique. Il accueille une cinquantaine d'enfants, de tous âges, atteints de troubles fonctionnels graves, sous l'autorité de l'Agence Régionale d'Hospitalisation (ARH) de Basse Normandie. Les pathologies traitées sont d'ordre neurologique, neuromusculaire, des suites d'accidents ou d'opérations, des états végétatifs permanents et, plus récemment, l'obésité pédiatrique sévère. L'association est structurée autour de quatre principaux services : l'hospitalisation, la rééducation, la pédagogie, les services généraux. L'établissement accueille en son sein une école et un collège partiellement dépendants de l'Education Nationale, qui font partie intégrante du dispositif de soins. L'association est gouvernée par un conseil d'administration qui rassemble les seuls membres de l'association. D'origine congrégationaliste, elle a beaucoup évolué pour adopter aujourd'hui un fonctionnement entièrement laïc, même si deux religieuses en sont toujours membres et que les valeurs religieuses sont toujours revendiquées par certains salariés.

Les ressources de l'association sont quasi-exclusivement d'origine publique, sous forme de dotations budgétaires. Elles représentent en moyenne 92 % des produits d'exploitation entre 2002 et 2005. L'association ne cherche que rarement à bénéficier de ressources complémentaires (dons, subventions locales, bénévolat, etc.), hormis pour des projets spécifiques d'aménagement du site (construction d'une maison des parents, décoration des salles communes). L'intégralité des revenus de l'association sont donc fournis par l'assurance maladie. Les ressources issues de l'assurance maladie sont « négociées » au travers de l'état Prévisionnel des Recettes et Dépenses (EPRD) et représentent donc la quasi-totalité des ressources de l'association. Les principaux interlocuteurs de la direction en la matière sont l'Agence Régionale de l'Hospitalisation (ARH) et la DDASS de l'Orne. Les ressources de l'association sont constituées à plus de 90 % de la dotation globale négociée avec l'ARH. Cette dotation a été remplacée par des financements publics basés sur les critères de la tarification à l'activité (« T2A »)[8]. Le déploiement de la « T2A » dans l'établissement peut être source d'améliorations pour l'association, dans la mesure où les programmes d'investissements pourront être intégrés au financement. Par ailleurs une tarification plus équitable de certaines activités en liaison avec des pathologies lourdes pourrait permettre à l'association de voir son enveloppe globale augmenter. En revanche, la mise en place de la « T2A » générera également un alourdissement de certaines tâches administratives, nécessitant ainsi des ressources de fonctionnement supplémentaires. Ce constat peut être en partie nuancé du fait de la bonne renommée de l'établissement qui lui permet d'avoir recours sans grande difficulté aux financements bancaires pour réaliser certains investissements : « *On a beaucoup d'emprunts car toutes les immobilisations appartiennent au centre. Pour l'instant ça ne pose pas de problème. Parce qu'il y a de la trésorerie*

---

[8] La Tarification à l'Activité (T2A) est un mode de financement des établissements de santé français issu de la réforme hospitalière du plan Hôpital 2007, qui vise à médicaliser le financement tout en équilibrant l'allocation des ressources financières et en responsabilisant les acteurs de santé. La Tarification à l'Activité constitue un mode de financement qui vise à la mise en place d'un cadre unique de facturation et de paiement des activités hospitalières des établissements de santé publics et privés dans lequel l'allocation des ressources est fondée à la fois sur la nature et le volume de leurs activités.

quand même. On ne fait pas de déficits ... Je vois par rapport aux tiers, aux banques, les négociations ne se posent pas problème. Ils sont prêts à travailler avec nous... En général les administrations travaillent avec le centre pour avancer, les négociations c'est jamais contre le centre. Je pense que si c'était mal géré ou s'il y avait des problèmes dans les comptes, on travaillerait moins avec eux. » (Comptable)

Les objectifs de développement de l'association sont relativement ambitieux. Outre une volonté forte d'améliorer la structure d'accueil actuelle, les dirigeants de l'association (le Directeur Général et le Président) ont longuement évoqué leurs objectifs de développement. Des programmes d'investissements importants ont été votés ces dernières années et chaque service dispose dorénavant d'une ligne budgétaire dédiée aux investissements : « *Avant on n'avait pas de budget d'investissement. Maintenant, on a un budget de 12.000€ pour le plateau technique. Je venais de la fonction publique, j'avais des budgets à pleurer, je mendiais ; ici ce qui est bien c'est que chaque service a un budget avec des lignes budgétaires pour gérer au quotidien les investissements.* ». (Responsable plateau technique). L'association «la Volière» œuvre historiquement dans le strict domaine sanitaire et le dirigeant explique que « *l'association vient de reprendre la gestion d'un établissement relevant, lui, du médico-social. Cela signifie que notre association a vocation à se développer, et pas seulement sur le champ sanitaire, également sur le champ médico-social.* » (Directeur). Cette reprise de la gestion de l'établissement médico-social s'inscrit dans une démarche opportuniste puisqu'elle a été mise en place suite à la demande de la DDASS et des collectivités locales qui souhaitaient pérenniser leur structure et lui apporter la gestion rigoureuse dont avaient fait preuve les dirigeants du centre hospitalier La Volière. L'ouverture d'un hôpital de jour à Caen s'inscrit dans cette même dynamique de développement, même si les logiques sont différentes. Ces développements sont rendus possibles par la notoriété importante de l'association dans la région et dans le milieu hospitalier de manière plus large. Les dirigeants (le Directeur et le bureau du Conseil d'Administration) œuvrent pour cette notoriété, en privilégiant deux axes principaux : la formation des salariés et l'insertion dans la société professionnelle et civile. La formation professionnelle est décrite par de nombreux interlocuteurs comme un des piliers de la stratégie et du fonctionnement de l'association. Le directeur avoue y consacrer des ressources importantes, en vue notamment de faire connaître le centre La Volière et d'assurer son développement : « *On fait deux ou trois fois le minimum légal en matière de formation. On a une très forte dynamique de formation : un de nos cadres est en formation à l'école des cadres, un autre à l'IAE de Caen, ... S'ils viennent ici, qu'ils suivent une formation pointue et qu'ils repartent, c'est très bien : ils le diront, ça nous fait de la pub et on attirera d'autres compétences.* » (Directeur). Par ailleurs, les médecins et salariés du secteur paramédical sont encouragés à participer à des activités, associations et formations à l'extérieur de l'établissement. Le médecin-chef de l'établissement définit même son activité en mettant en avant son rôle de commercial de l'établissement : « *je rencontre des médecins, des kinés, des professionnels de la santé, parfois des parents, et je leur vante les mérites de notre établissement.*» (Médecin-chef). De nombreux salariés du plateau technique (kinésithérapie, ergothérapie, etc.) ont également des activités à l'extérieur de l'établissement qui permettent de le faire connaître et d'en assurer la renommée : «*On nous reconnaît régionalement au sens large puisque Rennes nous a appelés, alors qu'il y a plein de professionnels très compétents là bas, parce qu'ils voulaient une intervention sur un stage spécifique en pédiatrie. Donc j'ai essayé de montrer qu'on avait une capacité à s'interroger sur nos pratiques.* » (Chef de service plateau technique).

3. Des potentialités d'entrepreneuriat inégales

L'analyse du cas des « Oiseaux » et de la « Volière » nous permet de trouver des traces d'entrepreneuriat associatif, par le ressenti des acteurs de ces deux associations, et ce à des degrés différents. Pourtant, notre étude de cas ne saurait conclure définitivement à un continuum entrepreneurial dans le monde associatif sous tutelle publique, et ne permet pas d'expliquer absolument les différences observées dans les deux cas étudiés. En effet, on ne peut s'étonner qu'une association du secteur social soit confrontée à des jeux d'acteurs et à une négociation avec les tutelles qui la poussent à innover (3.1.). Cependant, des formes entrepreneuriales plus marquées apparaissent dans le ressenti des acteurs des deux associations étudiées. Elles sont essentiellement de deux ordres différents : la configuration de l'offre de services marchands (3.2.) et la reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association (3.3). Ces formes d'entrepreneuriat associatif peuvent être interprétées à l'aune des deux mouvements théoriques mobilisés dans la première partie : l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat institutionnel.

3.1. Jeux d'acteurs : une réponse innovante à la contrainte tutélaire

Des jeux d'acteurs se manifestent dans les deux associations étudiées, et plus particulièrement chez les « Oiseaux ».
Dans l'association des Oiseaux, des négociations sont menées avec les tutelles au-delà de la procédure administrative *stricto sensu*. Le directeur et le trésorier de l'association sont souvent mis à contribution pour cette tâche. Ces négociations visent essentiellement l'obtention d'une rallonge budgétaire de la part de la tutelle. Nous pouvons identifier deux types de stratégies de négociation différentes : la « pression » et « l'interaction ». La stratégie de pression reposerait sur un comportement de domination, voire de capture, de la part de l'association sur les tutelles. À l'opposé, la stratégie d'interaction privilégierait un mode de relation plus équilibré avec les tutelles laissant place aux arbitrages et aux éventuels compromis. Faire pression consiste le plus souvent à imposer un déficit qui sera repris si le dépassement est justifié. Dans ce cas, la maîtrise des délais des différentes procédures (allers et retours budgétaires) est indispensable. Historiquement, ces mécanismes de pression des associations se retrouvent dans la capacité de mobilisation (sous forme de manifestation devant la Préfecture par exemple) des parents de personnes handicapées avec relais médiatique. Interagir, c'est au contraire pour le directeur de l'association avoir de bonnes relations avec la DDASS ou encore « *avoir une image pauvre pour faire venir plus d'argent* ».
Dans le cas de la Volière, la diversité des intervenants semble particulièrement caractéristique de la stratégie de l'association. En effet, la stratégie est d'abord le choix du conseil d'administration et de la direction, mais elle doit être co-construite avec les tutelles. On retrouve ici l'idée développée par Vaillancourt et Jetté (2010) qu'au-delà de la co-production dans une relation instrumentalisée avec l'Etat, les associations peuvent être impliquées dans une véritable co-construction démocratique. Ceci conduit à une volonté de rapprochement avec les tutelles. Les parties prenantes sont considérées comme un acteur à part entière de la stratégie. Cela permet une création active de stratégie.

Cette association des parties prenantes est également caractéristique d'une forme entrepreneuriale que l'on retrouve plus fortement émergent dans la Volière : l'entrepreneuriat social (Rousseau, 2007).

3.2 Configuration de service marchand : l'association entrepreneur social

Les deux associations étudiées agissent sur un secteur qui devient plus concurrentiel, en terme de clientèle comme cela est beaucoup décrit dans les cas, mais également en terme de ressources financières voire de personnel salarié. Il semblerait, qu'entre les associations, se développe une concurrence qui n'existait pas auparavant avec «*une logique d'appel d'offre*». Dans ce cadre, il existe une tension entre, d'une part la performance sociale et responsable, et d'autre part la performance économique. Le cas des Oiseaux est à relativiser à cet égard. En revanche, pour l'association La Volière, on peut réellement parler d'entrepreneuriat social.

L'association des Oiseaux présente un discours sur des activités de réinsertion par le travail en lien avec une certaine logique de marché. À ce titre, le CAT de l'association les Oiseaux affirme être en concurrence avec d'autres prestataires. Il peut s'agir de producteurs du tiers secteur (prisons, entreprises d'insertion dont les autres CAT, pays à main d'œuvre peu coûteuse..) mais également du secteur privé lucratif (des entreprises locales également en difficulté). Toujours dans cette logique marchande, les clients ne sont pas que des philanthropes mais peuvent également chercher à satisfaire des besoins particuliers en fonction de leur activité générale. En période de basses eaux, les CAT se trouvent donc eux aussi dans des situations financières difficiles, comme les entreprises plus classiques. On peut ici parler d'un « réencastrement » du marché dans une certaine mesure. Pour autant, il convient de rester mesuré sur ce thème car les incitations des clients des CAT sont souvent non marchandes : obligation légale d'emploi de travailleurs handicapés, intérêt personnel pour le handicap.

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

3.3 Reconfiguration des frontières institutionnelles, l'association entrepreneur institutionnel ?

Si l'on reprend la définition du champ organisationnel de Scott et *al* (2006), nous sommes ici dans le cadre du secteur non marchand médical, sanitaire et social en France. Ce champ organisationnel n'est plus émergent aujourd'hui mais particulièrement structuré par la tutelle publique qui s'exerce sur les associations (d'ordre financier et réglementaire). Cette tutelle publique structurante pourrait être un frein à l'entrepreneuriat institutionnel des associations. En effet, dans le cadre d'un champ organisationnel relativement ancien et surtout très structuré, il peut apparaître difficile de modifier les ordres existants. Pourtant, notre étude du cas la Volière met en évidence des tentatives de restructuration du champ existant.

La sociologie néo-institutionnelle (DiMaggio,1988), décrit deux parties dans le processus mis en œuvre par l'entrepreneur institutionnel : la théorisation et la construction de coalitions. Les deux moments sont observables

dans le ressenti exprimé par les acteurs de la Volière. La direction, mais également le personnel encadrant, utilisent en particulier une stratégie fondée sur les valeurs. Ce type de discours fait référence à une légitimité morale d'origine congrégationaliste, les acteurs de la Volière se définissent essentiellement par le but de « *faire le bien* ». Par ailleurs, nous avons vu que les médecins et salariés du secteur paramédical sont encouragés à participer à des activités, associations et formations à l'extérieur de l'établissement. De nombreux salariés du plateau technique ont également des activités à l'extérieur de l'établissement qui permettent de le faire connaître et d'en assurer la renommée. Cette dimension de représentation peut également se manifester au sein des associations par la participation à des réunions stratégiques, à des réseaux centraux pour le secteur (conseil d'administration de la CAF par exemple). On peut parler à ce titre de lobbying, voire de construction de coalition institutionnelle, deuxième étape pour l'entrepreneur institutionnel. La première partie de théorisation est également présente dans le cas des Oiseaux : les valeurs qui sous-tendent l'action de l'association sont exposées de manière claire par oral et par écrit : « *le principe de bienfaisance -faire le bien de l'usager-, le principe de non malfaisance - ne pas faire de mal-, le principe de l'autonomie, le principe de justice* » (AG 2003).

Conclusion

Sur le terrain *a priori* contraint de deux associations françaises du secteur médical, sanitaire et social, nous avons pu retrouver l'émergence de formes d'entrepreneuriat associatif dans le ressenti des différents acteurs. Pour autant notre étude présente deux principales limites.

D'une part, nous ne pouvons prétendre à la description de toutes les formes d'entrepreneuriat associatif. Seules deux associations ont été observées. Au sein même de ces eux cas, force est de constater que notre étude est partielle. Ainsi, pour les Oiseaux, l'action du CAT est mise en évidence, au détriment des autres composantes de l'organisation. On peut pourtant supposer que l'entrepreneuriat concerne les autres entités de l'association. Les mouvements parentaux (type ADAPEI) se sont historiquement battus pour mettre en place des établissements (et pas simplement des CAT) malgré une législation balbutiante. Au-delà des limites traditionnelles de l'étude de cas, nous avons finalement observé certaines manifestations : des jeux d'acteur, la configuration de l'offre de services marchands, la reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association. Ces formes d'entrepreneuriat peuvent être rapprochées d'éléments théoriques : l'innovation, l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat institutionnel.

D'autre part, notre démarche est celle d'une étude exploratoire à visée compréhensive. Il ne nous est donc pas possible à ce stade d'expliquer la différence entre les deux cas associatifs. Les « Oiseaux » se trouvent davantage dans le registre du jeu d'acteurs et la « Volière » dans celui de l'entrepreneuriat social ou institutionnel. De taille et de localisation relativement similaire, ces associations diffèrent pourtant par d'autres éléments : le service rendu (médico-social pour la « Volière », sanitaire et social pour les « Oiseaux »), le financement public (unifié pour la « Volière », croisé pour les « Oiseaux »), la personnalité du directeur.

Des hypothèses peuvent être avancées concernant tour à tour l'intensité concurrentielle du secteur associatif, la dépendance des ressources, la rationalité des décisions. Pour les tester, il conviendrait d'élargir l'échantillon par l'étude de nouveaux cas (ce qui est rendu possible par le design de la recherche).

Pour autant, le cadre des associations du secteur médical, sanitaire et social choisi comme terrain pour notre étude est un sujet central en termes de management à la fois privé et public. En effet, de par leur financement essentiellement public, l'importance des obligations réglementaires qui leur incombent et la valeur de leur projet structurant, ces associations représentent des organisations où le capital humain est au centre des préoccupations et où l'État fait partie de la gouvernance. Dans le même temps, nous y avons observé des manifestations fortes d'entrepreneuriat.

Ces nouvelles formes de démembrement de l'État sont de plus en plus nombreuses mais elles demeurent encore un paradigme mal identifié : à la fois très institutionnalisées par leur dimension publique, elles restent faiblement institutionnalisées par l'aspect innovant de ce management associatif.

Bibliographie

AGHAMANOUKJAN A. (2010), « From innovation to legitimacy, Innovative non profit organizations and institutionnal expectations », ***Communication à la 9e conference internationale de l'ISTR (International society for third sector research)***, Istanbul, Juillet.

BONCLER J. et HLADY-RISPAL M. (2003), ***Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire***, les éditions de l'ADREG, décembre.

DEFOURNY J. (2004), «L'émergence du concept d'entreprise sociale », ***Reflets et perspectives***, XLIII, p. 9-23.

DIMAGGIO P.J. (1988), «Interest and agency in institutional theory». In L.G. ZUCKER, ***Institutional patterns and organizations: Culture and environment***, p. 3-21, Ballinger, Cambridge.

GARUD R., HARDY C., MAGUIRE S. (2007), «Institutional entrepreneurship as embedded agency: an introduction to the special issue», ***Organization Studies***, 28(07), p. 958-969.

GARUD R., KARNOE P. (2001), «Path creation as a process of mindful deviation». In R. GARUD, P. KARNOE, (eds), ***Path dependence and creation***, p. 1-38, Lawrence Earlbaum Associates.

GREENWOOD R., SUDDABY R., HININGS C.R. (2002), «Theorizing change: the role of professional organizations in the transformation of institutionalized fields", ***Academy of Management Journal,*** 45 (1), p. 58-80.

HOARAU C., LAVILLE J.L. et *al. (2009)*, ***La gouvernance des associations,*** Eres, Paris.

KIRZNER I. M. (1997), «Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach», ***Journal of economic literature,*** 35, p. 60-85.

LAVILLE J.L. (2000), «Le tiers secteur. Un objet d'étude pour la sociologie économique », ***Sociologie du travai***l, 42, p.531-550.

LAVILLE J.L., NYSSENS M. (2001), «The social enterprise: Toward a theoretical socio economic approach». In C. BORZAGA, J. DEFOURNY, ***The emergence of social enterprise,*** Routledge, p. 312-332.

LEVY D. SCULLY M. (2007), «The institutional entrepreneur as modern Prince: the strategic face of power in contested fields», ***Organization Studies***, 28(07), p. 971-991.

LOUNSBURY M., GLYNN M.A. (2001), «Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy and the acquisition of resources», ***Strategic management journal***, 22/545-564.

LOUNSBURY M., CRUMLEY E. (2007), «New practice creation: an institutional perspective on innovation», ***Organization Studies***, 28(07), p. 993-101.

PORTER M. (1986), ***L'avantage concurrentiel***, InterEditions, Paris.

QUEINNEC E. (2007), « La croissance des ONG humanitaires, une innovation devenue institution », ***Revue Française de gestion,*** 33 (117), p. 83-94.

ROUSSEAU F. (2007), « Réapprendre à conter : Genèse d'un entrepreneur social », ***Gérer et comprendre***, 87, p. 23-34.

SCOTT R., DESCHENES S., HOPKINS K., NEWMAN A., MCLAUGHLIN M. (2006), «Advocacy organizations and the field of youth services: ongoing efforts to restructure a Field», ***Nonprofit and voluntary sector quarterly***, 35 (4), p. 691-714.

SCHUMPETER J.A. (1942), ***Capitalism, socialism and democracy,*** Harper and Brothers, New York.

VAILLANCOURT Y. & JETTE C. (2010), «Third sector and public sector in home car public policy in Canada, a relationship of co-construction or instrumentalization: an interprovincial comparative analysis», ***Communication à la 9e conference internationale de l'ISTR (International society for third sector research)***, Istanbul, Juillet.