Tensions et opportunités : le cas d'un dispositif participatif dédié à l'émergence d'organisations hybrides

Guillaume Denos, Christophe Maurel, François Pantin

▶ **To cite this version:**

Guillaume Denos, Christophe Maurel, François Pantin. Tensions et opportunités : le cas d'un dispositif participatif dédié à l'émergence d'organisations hybrides. Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation, 2021, N° 65 (2), pp.189-218. 10.3917/inno.pr2.0108 . hal-03252338

HAL Id: hal-03252338

https://univ-angers.hal.science/hal-03252338

Submitted on 16 Jun 2023

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.

Tensions et Opportunités : Le Cas d'un Dispositif Participatif Dédié à l'Émergence d'Organisations Hybrides

Guillaume DENOS
Groupe de Recherche Angevin en Économie et Management, GRANEM (EA 7456),
UNIV Angers, SFR Confluences,
guillaume.denos@univ-angers.fr
Christophe MAUREL
IAE Angers et GRANEM (EA 7456)
christophe.maurel@univ-angers.fr
François PANTIN
IAE Angers et GRANEM (EA 7456)
francois.pantin@univ-angers.fr

RÉSUMÉ

L'objectif de ce travail est d'identifier les conditions d'émergence des projets entrepreneuriaux hybrides. Les projets hybrides étudiés intègrent une diversité d'acteurs et de logiques en centrant leur activité sur la création de valeur sociale grâce à des ressources mixtes. L'hybridité d'un projet implique la présence irrémédiable de tensions organisationnelles dues aux logiques parfois contradictoires traversant le projet. Toutefois, nous en savons peu sur les conditions explicatives de l'hybridité d'un projet entrepreneurial et l'apparition de ces tensions. Dès lors, nous mobilisons une approche par les dispositifs de gestion en nous appuyant sur l'étude de cas d'un dispositif participatif créé pour stimuler l'émergence de projets entrepreneuriaux hybrides. L'étude de l'impact du dispositif de gestion sur l'émergence des organisations hybrides révèle que le dispositif marque les entrepreneurs d'une diversité de logiques (d'action publique, citoyenne et entrepreneuriale) porteuses de tensions et devient une opportunité pour la structuration de projets innovants et endogènes au territoire.

Mots clefs : Dispositif public, Organisations hybrides, Tensions organisationnelles, Entrepreneuriat social, Étude de cas.
Codes JEL : M13, O35, L26, L31, L38.

From Tensions to Opportunity: The Case of a Participatory Device Dedicated to the Emergence of Hybrid Organizations

ABSTRACT

The aim of this work is to identify the conditions related to emerging hybrid entrepreneurial projects. These projects integrate a diversity of actors and logics. The studied hybrids are focused on the creation of social value, through the use of mixed resources. Hybridity implies the presence of organizational tensions, which originate in the sometime contradictory logics

that run through the project. However, we know little about the explanatory conditions of the hybridity of an entrepreneurial project and the implementation of these tensions. We use an approach based on management devices through the case study of a participatory device, a call for citizen projects designed by a local public authority, promoting hybrid projects on its territory. We demonstrate how the device imprints on entrepreneurs a diversity of logics (of public action, citizen and business) and become an opportunity to set up innovative projects that are endogenous to their territory.

Keywords: Public Device, Hybrid Organization, Organizational Tensions, Social Entrepreneurship, Case Study.
JEL Codes: M13, O35, L26, L31, L38.

Introduction

Cette recherche s'inscrit dans le contexte de l'entreprise sociale afin de saisir l'influence positive que ce mouvement peut apporter au reste de l'économie (Nyssens, Defourny, 2016) en intégrant une variété croissante d'acteurs et leurs logiques. Dans ce champ organisationnel, l'activité est centrée sur la création de valeur sociale, par l'utilisation de ressources mixtes (du marché, publiques, bénévoles, etc.) et donnant de l'importance à la structure de gouvernance ainsi qu'à l'existence d'un processus de décision démocratique (Petrella, Richez Battesti, 2014). Les entreprises sociales sont un exemple de forme organisationnelle hybride (Pache, Santos, 2013 ; Doherty *et al.*, 2014) dans la mesure où, en franchissant les frontières des secteurs privé, public et à but non lucratif, elles font le pont entre les domaines institutionnels et affrontent des logiques institutionnelles contradictoires.

À la suite des travaux de Dufays et Huybrechts (2016), nous souhaitons porter une attention particulière à l'émergence de ces organisations hybrides et aux enjeux et spécificités du processus entrepreneurial sous-jacent (Schieb-Bienfait *et al.*, 2009). De nombreuses recherches ont montré la présence de tensions liées aux logiques parfois contradictoires qui traversent ces organisations (Jay, 2013). En effet, les entreprises sociales combinent des logiques de marché avec une finalité de bien-être social, ce qui en fait un lieu de paradoxes importants, également appelé "nœud de tensions" (Maignan *et al*., 2018 ; Michaud, 2013).

La théorie des paradoxes est utile pour comprendre les phénomènes organisationnels complexes (Grimand *et al.*, 2018 ; Michaud, 2011 ; Smith, Lewis, 2011), et notamment dans le contexte des entreprises sociales (Bouchard, Michaud, 2015 ; Smith *et al*., 2013). En revanche, peu de travaux mobilisent cette approche pour identifier les tensions à l'origine des projets et leur impact dans un contexte d'entrepreneuriat hybride. A l'instar de Dufays (2019), nous admettons la présence latente des tensions dans tout projet hybride (Hahn, Knight, 2019) et l'ambivalence de leur impact sur l'organisation : une opportunité pour les entrepreneurs qui les reconnaissent, les acceptent voire les transcendent (Michaud, 2011), sinon un risque pouvant « *provoquer des réactions défensives qui paralysent l'action ou favorisent des conflits insolubles* » (Miron-Spektor *et al*., 2018, p. 28).

Afin d'améliorer notre compréhension de ce processus entrepreneurial particulier, nous souhaitons apporter des arguments complémentaires quant au rôle de ces tensions. Dans cette perspective nous explorons le cas d'un dispositif participatif, conçu par l'acteur public pour promouvoir le lancement de projets intégrateurs d'intérêts multiples sur son territoire. Nous

portons ainsi un regard particulier sur les opportunités entrepreneuriales (Dufays, Huybrecht, 2014), qui émanent du maillage d'acteurs qui se densifie autour de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) (Muller, Tanguy, 2019), prenant dans notre cas la forme de dispositifs de gestion (Moisdon, 1997) issus de l'action publique (Halpern *et al.*, 2014).

Ce travail vise ainsi à contribuer à la littérature sur l'entrepreneuriat hybride et multi-parties prenantes en étudiant l'impact des dispositifs de gestion sur l'émergence des organisations hybrides (en termes de tensions et d'opportunités). Afin d'intégrer les dimensions d'ancrage territorial et d'interdépendance des organisations hybrides, notre analyse se situe à un niveau inter-organisationnel, délaissé par les travaux sur les tensions organisationnelles bien que celles-ci soient reconnues pour leur nature multi-niveaux (Smith, Lewis, 2011).

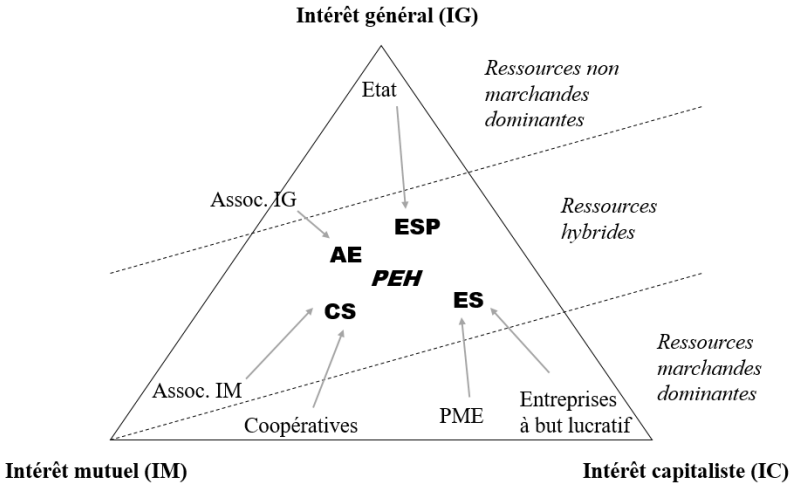
Afin de répondre aux objectifs de cette recherche, nous présentons en premier lieu le contexte théorique en passant en revue la littérature sur les projets entrepreneuriaux hybrides, la gestion des paradoxes et le rôle des dispositifs de gestion. Les méthodes d'exploration du cas étudié sont ensuite décrites, et nos résultats et conclusions sont présentés et discutés dans les sections suivantes.

Le Potentiel des Dispositifs de Gestion Face aux Tensions de l'Entrepreneuriat Hybride

1) L'entrepreneuriat hybride

Les recherches développées par Nyssens et Defourny (2016) concourent à la compréhension et au positionnement de l'hétérogénéité des acteurs s'orientant vers des modèles hybrides en combinant la recherche de leur propre intérêt avec une activité plus économique ou sociale pour atteindre une certaine hybridité identifiable par la position centrale dans la représentation cartographique ci-dessous (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

Figure 1 - Trajectoires institutionnelles et modèles d'entreprises sociales (*Adapté de Nyssens et Defourny (2016, p. 12*))



Toute l'économie est concernée par ces trajectoires qui donnent naissance à de nouveaux acteurs : les entreprises sociales ou entreprises à mission (ES), les modèles d'associations

entrepreneuriales (AE), les coopératives sociales, et notamment en France les SCIC[1] (CS) et les entreprises sociales parapubliques (ESP). Cela démontre la pluralité des organisations capables de combiner des intérêts multiples : intérêt général (IG), mutuel (IM) ou capitalistique (IC). A cela s'ajoutent de nouvelles entités nées d'un processus entrepreneurial (Dufays, Huybrechts, 2016) qui peuvent être hybrides lorsqu'elles combinent différents intérêts. La localisation de ces projets entrepreneuriaux hybrides (PEH) « *dépendra de leur orientation vers l'intérêt général, de la manière dont elles équilibrent les objectifs sociaux et économiques, de la forme juridique qu'elles choisissent, du type de combinaison de ressources ou de dépendance au marché qu'elles recherchent, etc.* » (Nyssens, Defourny, 2016, p. 17).

Les organisations hybrides peuvent donc émerger pour des raisons et sous des formes très diverses. La littérature sur les entreprises hybrides nous permet de comprendre les sources d'influences ou logiques institutionnelles (Thornton, Ocasio, 1999) qui imprègnent (*imprint*) ces projets. Le concept d'*imprinting* (Lee, Battilana, 2013) indique comment les organisations intègrent des éléments de leur environnement fondateur et comment ceux-ci persistent au-delà de la phase de création. D'abord, il peut s'agir du milieu social, de l'éducation et/ou encore des origines culturelles de l'entrepreneur qui le poussent à entreprendre à l'intersection de plusieurs logiques. Ensuite, l'hybridité peut découler du contexte dans le lequel le processus entrepreneurial naît (Zahra *et al.*, 2014). Enfin l'hybridité peut être liée à l'opportunité à l'origine du projet (Dufays, Huybrecht, 2014), le concept d'opportunité est d'ailleurs souvent repris au cœur des études sur la naissance des projets entrepreneuriaux (Suddaby *et al*., 2015 ; Korsgaard, 2011). Finalement, c'est l'articulation entre les conditions environnementale et territoriale propices et une volonté entrepreneuriale particulière qui semble nécessaire à la naissance d'entreprises sociales hybrides (Schieb-Bienfait *et al*., 2009).

Au niveau intra-organisationnel, de nombreuses études ont montré comment les entrepreneurs développent diverses compétences et stratégies en vues d'intégrer les différentes logiques dans le processus entrepreneurial (Wolf, Mair, 2019 ; Pache, Santos, 2013). Dufays et Huybrecht (2016) proposent quant à eux de définir l'entrepreneuriat hybride selon l'association des membres individuels de l'équipe qui apportent leurs logiques distinctes dans le processus entrepreneurial afin de construire une organisation hybride dont la force provient du collectif (Montgomery *et al*., 2012).

Au niveau inter-organisationnel, et en suivant les travaux sur les territoires de solidarité (Richez-Battesti, Vallade, 2017), nous retenons que l'ESS en France, avec le maillage d'acteurs qui la composent, est également capable d'impulser et d'imprégner l'hybridité en rassemblant une pluralité d'acteurs et de logiques pour répondre à des enjeux complexes. Cette hybridation prend place dans de nombreux lieux, incubateurs régionaux d'entreprises socialement innovantes, *fablabs* ou *makerspace* qui parsèment le territoire et jouent le rôle d'espaces intermédiaires (Le Nadant, Marinos, 2020), facilitateurs d'innovations sociales et managériales (Rayna, Striukova, 2019 ; Roy *et al.*, 2013). Des travaux de recherches observent l'accroissement de ces nouveaux lieux et des initiatives qui y émergent, souvent portées par des acteurs très différents autour de nouvelles politiques publiques visant à valoriser des projets entrepreneuriaux hybrides basés sur des ressources et des besoins locaux (Muller, Tanguy, 2019).

[1] Société Coopérative d'Intérêt Collectif

Si nous constatons jusqu'ici comment l'entrepreneuriat hybride émerge et tend à se développer, il nous semble nécessaire d'approfondir les enjeux relatifs aux contradictions qu'intègrent irrémédiablement les logiques traversant ces projets. Les organisations hybrides sont sujettes à des tensions liées à leur positionnement intermédiaire, leur identité parfois multiple ou leur rôle intégrateur que nous allons explorer grâce à la théorie des paradoxes.

2) La théorie des paradoxes

Les tensions proviennent d'éléments (identités, buts, pratiques, etc.) logiques lorsqu'on les prend indépendamment mais qui peuvent sembler incohérents lorsqu'ils sont juxtaposés (exemple : avoir une image d'ouverture, d'inclusion / recruter seulement des personnes ayant un diplôme spécifique). Le paradoxe implique l'interdépendance de ces tensions contradictoires (Audebrand, 2017). Notre étude porte sur l'origine des projets entrepreneuriaux hybrides, à ce stade la caractéristique de persistance d'un paradoxe ne semble pas pertinente et nous parlerons donc de tensions organisationnelles pour appréhender les potentielles incompatibilités entre logiques. En ce sens, nous nous inscrivons parmi les études faisant le pont entre les travaux sur les organisations hybrides et les tensions organisationnelles (Jay, 2013 ; Battilana *et al.*, 2014 ; Dufays, 2019). Les acteurs des organisations hybrides vivant des situations de tensions sont donc simultanément confrontés à deux logiques opposées, mais, comment saisir l'origine de ces contradictions ? Selon Smith et Lewis, analyser l'émergence d'une organisation revient à être là où les tensions sont forgées : « *Les organisations émergent lorsque les dirigeants répondent à des questions fondamentales, construisant des frontières qui favorisent les distinctions et les dichotomies (Ford, Backoff, 1988). En créant des organisations, les dirigeants doivent décider ce qu'ils vont faire, comment ils vont le faire, qui va le faire et dans quel horizon de temps* » (traduit de Smith et Lewis (2011, p. 388)). Ces choix créatifs peuvent être reliés aux tensions de performance (quoi), de l'organisation (comment), de l'appartenance (qui) et/ou de l'apprentissage (à quel moment) catégorisées dans les travaux successifs de Lewis (2000), Lüscher et Lewis (2008) et Smith et Lewis (2011). Dans les entreprises sociales, il y a de fortes chances de rencontrer ces quatre types de tensions. Le tableau 1 ci-dessous, adapté des travaux d'Audebrand (2017, p. 376) sur les coopératives de travailleurs au Canada, décline ces quatre catégories et donne un ensemble de tensions potentielles rencontrées dans ce type d'organisation hybride. Il nous permet de considérer la diversité potentielle d'éléments, de logiques ou de pratiques qui peuvent coexister dans un projet d'entrepreneuriat hybride et les tensions auxquelles les managers sont typiquement confrontés.

Tableau 1 - Catégories de paradoxes dans les modèles organisationnels hybrides (*Adapté de Audebrand (2017, p. 376*))

	Tensions d'appartenance	**Tensions d'organisation**	**Tensions d'apprentissage**	**Tensions de performance**
Description	« *L'identité favorise les tensions entre l'individuel et le collectif et entre les valeurs, les rôles et les appartenances concurrentes* » (Smith, Lewis, 2011, p. 383)	« *La structuration et le management favorisent la collaboration et la concurrence, l'empowerment et la direction, le contrôle et la flexibilité* » (Smith, Lewis, 2011,	« *L'adaptation, le renouvellement, le changement et l'innovation favorisent les tensions entre la construction basée sur le passé et la destruction de celui-ci pour créer l'avenir* »	« *La pluralité institutionnelle favorise des objectifs multiples et concurrents alors que les parties prenantes ont des considérations*

	Tensions d'appartenance	**Tensions d'organisation**	**Tensions d'apprentissage**	**Tensions de performance**
		p. 383)	(Smith, Lewis, 2011, p. 383)	*divergente du succès organisationnel* » (Smith, Lewis, 2011, p. 383)
Mots clés	Identité Rôles Adhésion	Structures Processus Leadership	Evolution Adaptation Renouvellement	Buts Succès Performance
Exemples de tensions	**Collectif / individuel** Intégration / séparation Homogénéité / hétérogénéité Engagement / indifférence Affiliation / indépendance	**Hiérarchie / démocratie** Direction / empowerement Contrôle / flexibilité Top-down / bottom-up Vigilance / confiance	**Alternatif / *mainstream*** Sécurité / incertitude Passé / futur Stabilité / changement Prédictibilité vs nouveauté	**Economique / sociale** Simplicité / complexité Objectivité / subjectivité Efficience / efficacité Quantitatif / qualitatif

Dans le contexte des entreprises sociales, les choix des acteurs en matière d'idéologie, de structures ou de pratiques par rapport à leur environnement et aux pratiques dites '*mainstream*' renforcent ce phénomène (Michaud, 2017) et la juxtaposition d'éléments contradictoires est stimulée dans les contextes marqués par la pluralité, le changement et la rareté (Smith, Lewis, 2011). Ce contexte correspond à celui dans lequel évolue la plupart des entrepreneurs et leurs réactions face à ce phénomène peuvent ainsi varier du risque à l'opportunité. Dans une vision plus négative, certains auteurs rappellent les risques sous-jacents à une situation de tensions en la définissant comme « *choc des idées ou des principes ou des actions et de l'inconfort qui peut en résulter* » (Stohl, Cheney, 2001, p. 354). Les comportements défensifs qui découlent de ces situations sont souvent caractérisés par une vision étroite et court-termiste de l'enjeu pouvant engendrer des réactions nuisibles au projet en développement (Miron-Spektor *et al*., 2018; Lewis, 2000). Inversement, de nombreux chercheurs attirent l'attention sur le fait qu'« *au-delà des vices (que l'on souhaite combattre), on leur découvre des vertus (que l'on souhaite cultiver) pour l'organisation* » (Guedri *et al.*, 2014, p. 14). Dans ce cadre, les chercheurs identifient des stratégies pour gérer les tensions, en valorisant la reconnaissance et l'acceptation des pôles en contradiction (Grimand *et al*., 2014 ; Lewis, 2000).

A l'instar de Mitzinneck et Besharov (2019), de nombreux travaux se concentrent actuellement sur les moyens de doter les entrepreneurs de bonnes stratégies qui les amènent à gérer vertueusement les tensions organisationnelles. Au préalable, il nous semble judicieux pour les managers de projets hybrides de développer une certaine réflexivité sur les logiques contradictoires que leurs projets peuvent intégrer et sur les conditions qui amènent celles-ci à se révéler (Guedri *et al*., 2014). Cette réflexivité permettrait de compléter les travaux de Dufays (2019) concernant l'origine et la mise en place des tensions dans les projets entrepreneuriaux naissants. Par ailleurs, comme de nombreuses entreprises sociales ont la possibilité d'être soutenues dès leurs premiers pas par divers acteurs (publics et privés), à travers des programmes multiples (incubateurs, événements de test d'idées par exemple) et diffusant une diversité d'outils plus ou moins spécifiques à l'entrepreneuriat social (voir les

travaux de Upward et Jones (2016) à propos du *flourishing business canvas* par exemple), nous présentons dans la section suivante une approche par les outils et dispositifs de gestion. Ces intermédiaires sociomatériels (Michaud, 2011, 2017) très présents dans la vie organisationnelle détiennent des réponses potentielles aux enjeux de tensions dans les projets hybrides.

3) Le rôle des dispositifs de gestion

Les sciences de gestion et du management connaissent un renouveau dans l'étude de l'instrumentation en raison de son potentiel dans l'analyse des actions collectives et organisées et de son potentiel pragmatique pour étudier des phénomènes complexes et accéder directement aux faits (Aggeri, Labatut, 2010). La vision instrumentaliste et rationaliste des outils de gestion, les considérant comme la main invisible et contraignante du gestionnaire, a largement évolué depuis les travaux de Moisdon (1997, 2005) qui les considèrent comme de riches objets conceptuels, vecteurs de changement et d'apprentissage organisationnel (Aggeri, Labatut, 2010 ; Grimand *et al.*, 2018). Les outils, instruments et dispositifs peuvent prendre une grande diversité de formes, ils sont plus ou moins formalisés, tels que des contrats, des tableurs, des groupes de discussion, des modèles de planification, etc. (Hatchuel, Weil, 1992). Nous utilisons le terme de dispositif qui est perçu comme étant plus large qu'un outil et confère à l'instrument une portée politique (Halpern *et al*., 2014 ; Vitry, Chia, 2016). Les dispositifs sont des arrangements entre des personnes, des objets, des règles et des outils (Moisdon, 1997). Le dispositif peut être considéré comme un média à l'interface de son utilisateur et de la réalité observée afin de prendre des décisions (Maisonnasse *et al*., 2019). Ainsi, cette position intermédiaire est de plus en plus utilisée pour appréhender les situations de tension auxquelles sont confrontées les organisations et semble particulièrement pertinente dans le contexte de l'organisation sociale (Raedersdorf, 2015 ; Bouchard, Michaud, 2015).

Nous souhaitons donc appliquer cette perspective à des cas de dispositifs particuliers intervenant 1) dans des situations inter-organisationnelles, car la plupart des études sur les outils de gestion et les tensions se situent à l'intérieur des organisations ; 2) au démarrage des projets d'entrepreneuriat hybride, car il y a un manque d'information, en théorie et en pratique, sur la façon dont les outils peuvent influencer les entrepreneurs à ce stade de développement du projet. Nous supposons qu'un dispositif dédié à l'émergence de projet entrepreneuriaux hybrides peut lui-même contenir des propriétés hybrides et donc porteuses de logiques contradictoires. En ce sens, il apparaît intéressant d'analyser ces propriétés et leur appréhension par les porteurs de projet hybride, notamment en termes de tensions et d'opportunités.

Méthodologie

Notre objectif est d'explorer une situation qui regroupe dispositif de gestion et acteurs hétérogènes et qui s'inscrit dans un processus de développement de projets entrepreneuriaux hybrides. Cela implique une analyse multi-niveaux (entre le niveau micro et méso de l'organisation) autour d'une entité matérielle complexe comme unité d'analyse : le dispositif.

Afin d'étudier ce phénomène rare pour lequel peu de données empiriques existent, nous avons eu recours à l'étude de cas, comme le recommande Michaud (2011, 2017) ou encore Grimand *et al.* (2018) pour étudier des tensions paradoxales associés à des outils. De plus, dans un souci de validité, nous avons intégré les critères développés par Avenier et Thomas (2015).

L'étude de cas sélectionnée se concentre sur un dispositif participatif public particulier. Il s'agit d'un appel à projets (AAP) inédit déployé par une autorité publique (Ville de Nantes) pour inviter ses citoyens et tout porteur de projet à « réinventer » 15 espaces inoccupés ou non utilisés de la ville (bâtiments ou espaces verts). En effet, cet AAP déployé entre 2016 et 2019 a permis l'émergence de plusieurs projets hybrides, dont la plupart s'inscrivent dans le cadre de l'ESS. Ce sont au total 81 candidatures reçues pour 14 lauréats qui ont été choisis par environ 7000 votants.

Nous considérons l'AAP comme un dispositif, car correspondant à la définition de Moisdon (1997), à savoir des arrangements entre personnes, objets, règles et outils. La composition de l'AAP en éléments distincts et hétérogènes a permis de structurer le processus participatif : cahier des charges citoyen, plateforme de soumission de projets, plateforme de vote pour les citoyens, etc.

Notre stratégie de collecte de données mobilise des ressources documentaires, et des entretiens avec les différents acteurs impactés par le dispositif afin de donner la parole à une variété de répondants (Gioia *et al*., 2013). La période de collecte des données (mai 2019 - octobre 2019) correspond à la phase d'émergence des projets des lauréats et nous donne un regard a posteriori sur les principales étapes du dispositif. Le processus de recrutement des personnes interrogées a été conçu pour diversifier leurs profils (Miles, Huberman, 2003). En procédant en "boule de neige", nous avons rassemblé nos données au fur et à mesure grâce au réseau de personnes constitué autour du dispositif.

Des entretiens ont été menés avec les parties prenantes que le dispositif a rassemblées (1 agent territorial de la Ville, 1 élu de la Ville en charge des projets participatifs, 1 personne représentant une entreprise prestataire de services, 6 entrepreneurs de projets lauréats, 3 de projets non-lauréats et 2 citoyens ayant participé au vote). Chaque entretien, d'une durée d'une heure environ, a été systématiquement enregistré et retranscrit. Le guide d'entretien s'est articulé autour d'un compte rendu rétrospectif de l'expérience liée à l'AAP. Notre guide d'entretien a été adapté au rôle des répondants, les entrepreneurs ont notamment été interrogés sur l'impact de l'AAP en termes d'apprentissage et d'opportunité pour le développement de leur projet. Nous avons également cherché à relever si d'éventuelles contraintes et tensions étaient ressenties par les participants.

De nombreuses données documentaires circulaient sur le sujet car le dispositif était soutenu par une forte campagne de communication menée par la Ville de Nantes. Ces données secondaires étaient pour la plupart librement accessibles à travers de multiples canaux utilisés pour diffuser les étapes et les activités du dispositif, pour mobiliser les citoyens ou pour encourager les entrepreneurs, formant ainsi d'importants matériaux d'archives (documents écrits et vidéos[2]). Conformément à l'approche narrative (Lewis, 2000), nous avons utilisé l'analyse par codage thématique (Michaud, 2017) pour reprendre les thèmes centraux extraits de notre cadre théorique, nos questions de recherche et des variables clés de l'étude.

[2] Une partie de ces données est librement accessible, un exemple de vidéo en suivant ce lien : https://youtu.be/EC6QKt_vat4

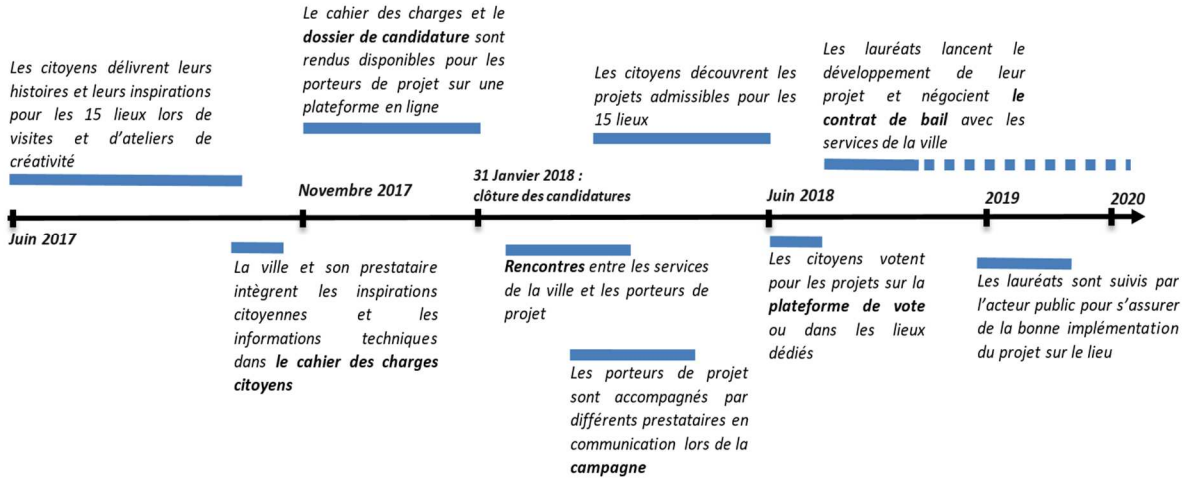
Résultats

1) Un dispositif conçu autour de différentes logiques : un dispositif hybride ?

Sur une période de deux ans, cette première version de dispositif participatif conçu par la Ville de Nantes a construit une relation entre 3 acteurs principaux : l'acteur public, les citoyens et les porteurs de projet.

Nous proposons une représentation chronologique du dispositif (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**) qui permet d'identifier les éléments hétérogènes et successifs qui le composent.

Figure 2 - Représentation chronologique des éléments du dispositif (*Source : auteurs*)



Avant de s'intéresser à son appropriation par les entrepreneurs participants, l'analyse du dispositif révèle un processus en quatre phases nous permettant d'identifier la présence de diverses logiques qui traversent cet AAP :

a) Phase de concertation citoyenne

Cette première phase est centrée sur la relation entre l'acteur public et ses citoyens. La volonté de la collectivité d'impliquer les citoyens se traduit dès cette phase par l'usage de méthodes de participation qualitative et non quantitative pour retranscrire plus fidèlement les motivations et la logique subjective des citoyens.

L'entreprise prestataire spécialisée dans les projets de concertation citoyenne a guidé la collectivité dans l'organisation de cette phase. Pour le répondant de l'entreprise prestataire, le succès de cette démarche provient de la double échelle exploitée à cette phase : d'un côté, une « *logique riveraine, où tu te mobilises car il va se passer quelque chose dans ton quartier, à côté de chez toi, c'était aussi ce qui était intéressant dans le dispositif, c'était qu'il y avait des lieux dans chaque quartier* ». Et d'un autre côté, c'était « *(…) des thématiques qui attirent : urbanisme transitoire, projets ESS, associatif, tu sens que c'est des sujets en vogue (…) il y avait ce double raisonnement, on voulait toucher les gens du quartier mais c'était des lieux qui pouvaient accueillir plus largement toute personne de la métropole* ».

Cette phase a permis la construction de 15 cahiers des charges qui retranscrivaient les souhaits et idées d'environ 1000 citoyens participants. Nous avons constaté que de nombreux citoyens

avaient des attentes qui s'inscrivaient dans une logique sociétale. Ces cahiers des charges comprenaient également une partie technique précisée par la Ville de Nantes pour noter les spécificités de chaque lieu comme certaines règles quant aux aménagements possibles et rappelait que la collectivité restait propriétaire.

b) Phase de candidature et d'accompagnement

Lors de cette phase de l'AAP, l'acteur public concentrait ses efforts sur l'attrait d'une nouvelle partie prenante : les porteurs de projet. La collectivité s'en remet à des porteurs de projets et entrepreneurs pour faire preuve de créativité et d'innovation. Aussi, pour affirmer la dimension citoyenne de l'AAP, il était ouvert à tous et à tout type d'organisation bien que l'intitulé du document de candidature laisse entendre les attentes de l'acteurs public : « *L'appel à projet « 15 lieux à réinventer » s'adresse à tous les Nantais.es, individuels ou organisés en collectifs, à toutes les associations et à toutes les structures de l'économie sociale et solidaire à condition de disposer d'un siège social sur Nantes ou sur l'une des communes de Nantes Métropole* ».

La dimension territoriale était décisive et chaque projet devait également pouvoir valoriser son ancrage dans une communauté et des réseaux locaux : « *vous pouvez notamment préciser ici, si les Nantaises et Nantais seront amenés à participer à la mise en œuvre de votre projet et de quelle manière ; ou si votre projet comporte des coopérations avec d'autres acteurs, associations, etc.* ».

En parallèle, il était important que le projet permette un modèle économique viable et une certaine autonomie vis-à-vis de la collectivité. L'élu explique ainsi que « *notre but n'est pas de donner le lieu et le budget qui va permettre à votre affaire de fonctionner* ».

Ce sont 81 candidatures qui ont été déposées, et une rencontre de chaque porteur avec les services de la Ville suivait pour faire un point sur la faisabilité des projets et s'assurer de la viabilité juridique, financière ainsi que de l'engagement des porteurs. Cette étape a été source de conflits car il s'agissait de valider l'engagement des porteurs de projets et de s'assurer de leur capacité à intégrer les attentes respectives de l'acteur public, des citoyens et d'un projet entrepreneurial. A l'issue de cette phase, de nombreux projets ont été abandonnés, certains ont fusionné, et au final 40 projets ont participé à la phase suivante.

c) Phase de campagne et de votation

Dans cette phase, la collectivité a mis en œuvre des moyens considérables (plateforme en ligne, lieux et personnel dédiés) pour communiquer autour des projets et de la période de votation afin de mobiliser à nouveau les citoyens qui étaient les seuls à choisir finalement quels projets investiraient les différents lieux. Les porteurs de projets, quant à eux, entrent dans une phase de campagne et sont mis en compétition à travers des méthodes entrepreneuriales supervisées par la collectivité (chaque projet réalisait une vidéo réalisée par un prestataire en communication, en plus de *pitchs* en public et communiqués de presse). Certains projets ont vu leur projet se concrétiser grâce à ce travail de communication auprès des habitants comme l'explique cette entrepreneure : « *La votation citoyenne m'a mise sur le terrain (…), en fait aller à la rencontre des gens ça met tout une autre dimension dans ta théorie, dans ton développement de projet, tu vois l'humain, moi c'est ce qui m'a donné envie de continuer de m'engager, parce que le seul côté développement de projet, communication, ne suffisait plus* ».

Au total, 7000 citoyens ont pris part au vote, en ligne ou dans des lieux physiques dédiés. Les citoyens devaient voter pour au moins deux lieux, le souhait de l'acteur public étant d'inciter les citoyens à dépasser leur intérêt personnel et local en votant seulement pour le projet de leur quartier ou de leur réseau. De plus, le système de vote vérifiait l'origine géographique de chaque votant et s'assurait qu'il ne participe qu'une fois afin de garantir un processus démocratique. Ces logiques de vigilance et de contrôle ont freiné les citoyens dans leur participation. En revanche, les logiques territoriale et solidaire prônées par la Ville de Nantes semblaient bien diffusées à travers le dispositif dans le discours de cette citoyenne interrogée qui explique comment elle choisissait les projets : « *il y avait le côté est ce que ça me plaît à moi et le côté est-ce que ça plaît aussi à la communauté* ».

d) Phase de suivi et lancement des projets

Dans cette dernière phase, 14 projets lauréats (un des 15 lieux n'a pas reçu de candidature) ont validé le lancement de leur projet dans le lieu remporté avec la Ville de Nantes en signant un contrat de bail dont les termes restaient sources de négociations et de conflits (conditions de durée, d'aménagement, de prise en charge des travaux, etc.). L'extrait suivant du contrat de bail montre les règles sous-jacentes à cette relation : « *L'Occupant rendra compte de la réalisation de son projet dans le cadre de rencontres annuelles d'évaluation fixées avec la Ville. Ces rencontres se dérouleront en présence de l'Occupant et de ses représentants habilités et des services de la Ville de Nantes* ». Du point de vue des entrepreneurs, contracter avec l'acteur public pour l'obtention d'un lieu constitue une étape majeure dans la construction d'un projet. Mais cela peut également révéler des situations conflictuelles liées aux processus décisionnels bureaucratiques et aux exigences de l'acteur public en termes de procédures et de conformité.

Au travers de l'analyse des éléments successifs du dispositif, nous avons relevé trois logiques principales qui traversent ce dispositif et les acteurs qu'il rassemble : une logique d'action publique, une logique citoyenne et une logique entrepreneuriale. Ces trois logiques institutionnelles se rapprochent des principes d'intérêt (respectivement général, mutuel et capital) issus des trois secteurs majeurs de l'économie moderne (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**, supra) et suivent les catégories conceptuelles de l'étude d'une organisation hybride multi-partie prenantes dans le secteur de l'énergie de Jay (2013). Le tableau ci-dessous synthétise les concepts significatifs de chacune des logiques que l'étude du dispositif des 15 lieux à réinventer nous a permis de saisir.

Tableau 2 - Concepts relevés dans l'analyse et classés par logique institutionnelle

Logiques institutionnelles	**Concepts relevé**	**Illustrations (issues de l'analyse)**
Logique citoyenne	Attentes sociétales Local - Proximité Ouverture – accessibilité Individuel Subjectivité	*Les citoyens ont exprimé des attentes globales (liées à l'écologie par exemple)* *Leur zone d'intérêt est celle de leur quartier, de leur entourage* *Toute personne est invitée à s'investir dans ce dispositif* *Le vote est une forme d'implication au niveau individuel* *Il est rare que les méthodes de concertation*

Logiques institutionnelles	Concepts relevé	Illustrations (issues de l'analyse)
	Démocratie	*citoyenne prennent en compte les envies et motivations (qui est une demande citoyenne)* *Les citoyens valorisent les décisions démocratiques*
Logique de l'action publique	Attentes sociales Territoriale Contrôle Collaboration - affiliation Objectivité Bureaucratie - hiérarchie Conformité Technique	*L'acteur public est au service de l'intérêt général, et doit répondre à des besoins sociaux, il pousse les projets à s'emparer de cette mission* *La zone d'action de l'acteur public est ici la métropole mais doit respecter un certains nombres de spécificités plus globales* *L'acteur public est garant du respect des règles du dispositif* *L'acteur public valorise la collaboration entre acteurs de son territoire* *La pratique courante vise à prendre des décisions objective par vote* *Relatif au fonctionnement d'une entité publique comme une métropole* *L'acteur publique dépend d'un certain nombre de règles et diffuse l'autorité, laissant peu de place à la créativité* *L'acteur public, en tant que propriétaire du lieu est le garant de l'utilisation du lieu*
Logique entrepreneuriale	Attentes économiques Autonomie - indépendance Compétition - sélection Créativité - innovation Flexibilité - incertitude	*La performance économique est synonyme de viabilité des projets à long terme* *La quête d'autonomie est un moteur des entrepreneurs* *La réussite des projets passe par le dépassement de la concurrence* *L'innovation est une clé de la réussite de projets entrepreneuriaux et un marqueur de différenciation* *L'entrepreneuriat est symbolisé par sa capacité à évoluer et à s'adapter malgré les incertitudes*

2) Les interactions entre acteurs et logiques, génératrices de tensions

Après avoir présenté les propriétés de ce dispositif participatif et distingué les logiques qu'il intègre, nous analysons comment l'hybridation des trois logiques exposées précédemment peut générer des tensions.

Tout d'abord, en reprenant les concepts associés aux trois logiques institutionnelles du tableau 2 (action publique - LP), citoyenne - LC et entrepreneuriale - LE) et en se basant sur les tensions relevées par Audebrand (2017) présentées en 1.2 (p. 5), nous proposons dans le tableau suivant de regrouper par couple de contradictions les différents concepts tirés de ces trois logiques afin d'entrevoir les tensions qui structurent le dispositif étudié.

Tableau 3 - Catégorisation des tensions potentielles issues des 3 logiques relevées.

Logique associée	**Concept en tension**	**Catégorisation de Smith et Lewis (2011)**	**Concept en tension**	***Logique associée***
LC	Individuel	**Tensions d'appartenance**	Collectif	LP
LC	Proximité		Territoire	LP
LE	Indépendance		Affiliation	LP
LE	Sélection		Ouverture	LC
LC	Démocratie	**Tensions d'organisation**	Hiérarchie	LP
LE	Flexibilité		Contrôle	LP
LE	Compétition		Collaboration	LP
LE	Innovation	**Tensions d'apprentissage**	Conformité	LP
LE	Economique	**Tensions de performance**	Social (Sociétal)	LP/LC
LP	Objectivité		Subjectivité	LC
LP	Technique		Créativité	LE

En étant à l'initiative du dispositif, la collectivité s'est engagée dans un projet qui dépasse sa logique « naturelle », les répondants de la Ville étaient conscients de ce dépassement et de l'aspect expérimental de la démarche. De plus les logiques citoyennes et entrepreneuriales semblent comporter des dimensions nouvelles et contradictoires avec la logique d'action publique. Par exemple, l'agent de la Ville pointe la difficulté de travailler au carrefour de ces 3 logiques : « *C'était une complexité pour une ville d'ouvrir l'AAP aux entreprises de l'ESS, en fait la collectivité sait très bien travailler avec les associations, avec les entreprises aussi, on sait conventionner… alors que les entreprises de l'ESS c'est vraiment… flou* (…) *on n'a pas de direction structurée pour ça* ».

Au regard de cette difficulté de positionnement, nous avons relevé une certaine diversité de tensions qui semblent se dégager de ce dispositif. Nous souhaitons analyser plus en détails les tensions qui influencent le processus de sélection des projets et donc le développement de projets hybrides. Nous parcourons pour cela les quatre catégories de Smith et Lewis (2011) pour identifier comment se concrétise chaque tension au sein du dispositif.

Tensions d'appartenance

Par sa nature « collective », « territoriale », le dispositif véhicule une identité forte sur les projets avec un idéal de « par et pour » les habitants de la Ville. Un entrepreneur-porteur de projet d'une association préexistante explique que la réalité entrepreneuriale démontre souvent la volonté de construire un projet pour soi, visant à gagner en indépendance pour lui et son association : « *C'était moi qui emmenait l'asso dans ce sens-là, les autres sont là pour*

les émissions, les chroniques... Et c'est quand même mon métier, la culture scientifique, je crée aussi le boulot de rêve que j'avais envie d'avoir ». Il se questionnait alors sur la rencontre entre l'identité de son projet et celle du lieu et de ses habitants : « *Nous, on s'était vachement posé la question comment on pourrait au fur et à mesure parasiter la salle... La hacker avec des trucs de pop culture et culture scientifique et de science-fiction mais en gardant ce truc que nous ont donné les gens qui étaient du quartier qui nous disaient ce qu'ils avaient vécu là et qui voulaient garder une identité forte* ».

Tensions d'organisation

Le dispositif donnait l'occasion aux candidats de structurer progressivement leur idée en projet, et leur projet en organisation. Afin de répondre aux différentes étapes du processus participatif, les entrepreneurs devaient se montrer capable d'alterner entre des temps formels, des outils plus rigides et des deadlines (candidater sur la plateforme par exemple) et des périodes plus informelles d'accompagnement, à l'instar de rencontres qui favorisaient l'expression de la flexibilité et de la créativité. La Ville se positionnait difficilement entre les logiques de collaboration et de compétition, ce qui pouvait générer une tension comme l'explique cet entrepreneur : « *Moi c'est ça que j'ai un peu regretté dans cet AAP, c'est que plutôt que de créer des liens dès le début entre les porteurs de projet, ils nous ont laissé chacun dans notre coin en train de développer notre truc jusqu'à une semaine avant le début des votes, où là tu te rencontres, c'est chouette, mais tu sais que t'es quand même en compet' c'est un peu bizarre, et j'aime pas du tout ça* ».

Tensions d'apprentissage

Les tensions relatives à l'évolution et le futur du projet semblent hypothétiques à ce stade mais deux logiques paraissent effectivement s'opposer et potentiellement impacter les projets lauréats. Le fait de remporter le lieu via ce dispositif unique et de nouer un partenariat durable avec l'acteur public rend à la fois compte de l'aspect novateur du projet mais aussi du besoin de se conformer pour évoluer positivement dans cette relation selon ce répondant : « *C'est un AAP qui est hyper intéressant dans le sens de redonner confiance aux citoyens de rendre les gens acteurs (…) Après dans les faits, c'est toujours la même chose, c'est une galère parce que [entre nous et la ville] c'est pas la même temporalité, et quand tu es porteur de projet il faut t'attendre à rien, tu peux pas te dire ça va se passer comme ça, même sur des trucs simples où ça devrait se passer comme ça, ça ne se passe pas comme ça* ».

Tension de performance

Enfin, les logiques de performance sociale et économique pouvaient être vécues très différemment selon les porteurs de projet, comme l'illustre le témoignage de cet entrepreneur dont le projet ne rentrait pas dans le champ de l'ESS : « *Il y avait un critère en fait qui était primordial, il fallait absolument qu'il y ait une vocation… Comment on appelle ça... il fallait que ce soit une asso, et dans notre cas on était une SARL et il fallait que notre SARL soit avec une volonté sociétale. Fallait que dans nos statuts ça apparaisse, un objet social par rapport à des valeurs citoyennes, d'intégrité, de solidarité, voilà, tout ça c'était quelque chose de primordial pour eux et c'est quelque chose auquel on n'avait pas forcément pensé, ça nous a permis de nous intéresser, nous informer, sur ces typologies de statuts, ça a été hyper intéressant* ». L'intégration de différents pré-requis au succès a permis de faire une sélection parmi les projets.

3) Des contraintes à dépasser et des opportunités à saisir pour les projets

Nos résultats montrent à ce stade en quoi le cas du dispositif des 15 lieux à réinventer est un exemple d'intégration de logiques différentes et comment cette situation peut générer des tensions organisationnelles. À présent, afin de comprendre plus en détail l'impact du dispositif sur les projets candidats, nous allons dans cette dernière partie montrer comment les porteurs de projets se sont emparés de ces logiques et tensions pour éventuellement affirmer leur hybridité et exploiter l'opportunité que représente le dispositif.

De nombreux porteurs de projet ont montré l'opportunité que représentait leur engagement auprès de ce dispositif : « *C'était aussi le but de l'AAP, ça challengeait les idées, typiquement ça a répondu à ce truc-là, nous en voyant le lieu ça à fait ce truc là, ça a transformé notre projet, on s'est dit on va saisir cette opportunité, ça nous a obligé à définir notre projet* ».

Comme pour tout outil, il contenait une part d'opportunités dans son usage mais également une part de contraintes. Certains candidats ont su faire face à ces contraintes, et transcender les tensions liées, alors que d'autres ont tenté de les contourner : « *ça [perdre le vote] on le savait, au moment de postuler c'est ce qu'on c'était dit, on ne va probablement pas gagner, on a pas de réseau, on est pas une asso avec tout leur réseau, mais c'est un gros coup de com', il va y avoir des articles dans la presse... là-dessus, ils [la ville] ont bien communiqué* » (porteur de projet d'entreprise à but lucratif).

L'acteur public contraignait les projets pour tenter de s'assurer de leur capacité à proposer une gestion équilibrée des objectifs économiques et sociaux. Les entreprises ayant une mission sociale claire devaient fournir un plan de financement indépendant de tout financement public, ce qui pouvait être difficile pour certains participants. Les porteurs de projet à but lucratif devaient valoriser et proposer un projet à plus forte valeur sociale. L'exemple d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) lauréate qui a complété son activité préexistante de pépinière et d'assistance administrative pour les entrepreneurs locaux en proposant un nouveau lieu de rencontre pour les gens du quartier par le biais d'une épicerie coopérative axée sur la production locale. La personne interrogée expliquait que l'origine de cette nouvelle activité venait en réponse aux propositions du cahier des charges citoyen pour leur lieu.

Face aux contraintes, nous avons relevé plusieurs comportements chez les porteurs de projet. Certains n'ont pas pu les surmonter et ont abandonné avant l'issue du dispositif. D'autres les ont détournés. Certains projets ont quant à eux facilement fait face à ces contraintes et les ont dépassés, donnant lieux à des tensions nouvelles et des innovations dans les projets. Au final, la majorité des projets étaient portés collectivement et sur les 14 projets lauréats, 12 se sont structurés juridiquement en tant qu'organisations de l'ESS et 6 d'entre-elles prévoyaient de recruter des salariés dès leur ouverture.

Discussion

Bien qu'il existe une littérature importante sur les tensions dans les entreprises sociales (voir Smith, Lewis, 2013 ; Battilana *et al.*, 2014 ; Audebrand, 2017 pour des travaux récents), les discussions académiques n'ont pas intégré d'analyse du rôle de dispositifs visant spécifiquement à soutenir des entreprises hybrides lors de leur émergence, ni examiné comment ces dispositifs peuvent outiller des entrepreneurs confrontés à des tensions et avoir un impact sur le cours du développement de leur projet. Nous avançons à présent dans cette

discussion les contributions pratiques et théoriques ainsi que les limites et les pistes de recherche pertinentes.

Tout d'abord, rappelons que la définition retenue d'un dispositif, à savoir des arrangements entre personnes, objets, règles et outils (Moisdon, 1997), reflète bien la composition de l'AAP des 15 lieux à réinventer, objet au cœur de notre étude de cas. Nous intégrons cet AAP au sein des nombreux dispositifs actuellement développés et testés sur les territoires pour soutenir l'entrepreneuriat social pendant la phase d'émergence des projets comme ici mais aussi lors des phases de mise en œuvre et d'essaimage (Richez-Battesti, Vallade, 2017). Les organisations supports[3] travaillent au développement de leur offre de soutien visant l'intégration de plus en plus de projets d'entrepreneuriat dans l'ESS. Nous proposons, grâce à cette étude exploratoire, un cadre d'analyse original visant à enrichir la compréhension de ce type d'instruments. De fait, ce dispositif imaginé par l'acteur public (Halpern *et al*., 2014) dans une démarche de dialogue citoyen est un riche objet « média » (Maisonnasse *et al*., 2019) qui permet à la collectivité de prendre des décisions de manière participative et ouverte à une diversité de logiques. Comme Château-Terisse (2012), notre analyse du dispositif prouve que ces objets reflètent des logiques hybrides dans leur structure et permet d'identifier comment celles-ci s'équilibrent bien qu'elles soient parfois contradictoires (Michaud, 2017).

Le cas de cet AAP nous place à l'origine du processus entrepreneurial hybride (Dufays, Huybrecht, 2016), là où les logiques institutionnelles de l'action publique, citoyenne et entrepreneuriale semblent le plus en mesure de s'imprégner (*imprint*) au projet en formation (Lee, Battilana, 2013). Nous avons associé respectivement ces trois logiques aux intérêts général, mutuel et capital selon les travaux de Nyssens et Defourny (Figure 1) qui démontrent justement que les trajectoires d'hybridation des organisations prennent pour origine la quête simultanée de ces intérêts variés.

Lors de la conception du dispositif, la collectivité est parvenue, non sans mal, à dépasser sa propre logique et à composer avec des pratiques à la fois citoyennes et entrepreneuriales. Les éléments hétérogènes et successifs qui constituent le dispositif ont permis une intégration relativement structurée et équilibrée des trois logiques. Néanmoins, nous avons relevé que la logique citoyenne était plus décousue : le nombre de votants a souvent été perçu comme faible par les participants (environ 7000 votants) et bien que l'acteur public ait avant tout communiqué sur ce dispositif comme étant participatif et citoyen, la logique citoyenne n'était déterminante qu'au début et à la fin du dispositif et les citoyens interrogés n'ont pas ressenti une réelle continuité dans leur engagement tout au long du processus. Cela révèle d'une stratégie de découplage sélectif (Pache, Santos, 2013) typique des projets hybrides en quête de légitimé. Nous avons de fait pu qualifier le dispositif d'hybride, confirmant la tendance de l'action publique à hybrider ses pratiques (Richez-Battesti, Vallade, 2017), et avons centré notre analyse sur l'impact de ce caractère hybride sur les projets participants.

Pour ce faire, nous avons relevé les potentielles incompatibilités entre les logiques traversant le dispositif. Les concepts significatifs de chaque logique entrent parfois en contradiction et forment des pôles de tensions potentielles ou latentes (Lewis, 2000). La complexité et l'hétérogénéité du dispositif nous a permis de relever des tensions parmi les quatre différentes catégories de Smith et Lewis (2011). Ensuite, le travail de codage des discours des entrepreneurs interrogés a confirmé la perception de certaines tensions. Certaines sont bien étudiées dans le contexte des entreprises sociales comme la tension de performance entre

[3] Dans ce cas il s'agit d'une collectivité, mais on peut imaginer des organisations parapubliques qui découlent du secrétariat d'État chargé de l'ESS, ou encore les fédérations associatives ou coopératives par exemple

l'atteinte d'objectifs sociaux et économiques (Bouchard, Michaud, 2015), ou la tension d'organisation entre le besoin de contrôle et le maintien de la flexibilité liée à la professionnalisation des organisations de l'ESS (Raedersdorf, 2015).

L'étude de ce cas a également révélé des tensions qui ouvrent des voies de recherche intéressantes dans le contexte de l'entrepreneuriat hybride. Il y a d'une part la tension d'appartenance entre l'indépendance ou l'émancipation recherchée par les entrepreneurs et la forte dynamique d'affiliation et de partenariat imposée par le dispositif. Nous relevons d'autre part une tension d'apprentissage entre l'innovation pour laquelle les entrepreneurs sont stimulés, et qui était nécessaire pour convaincre les citoyens, mais qui fait face à la conformité bureaucratique imposée dans ce cas par le partenariat avec l'acteur public.

Lorsque nous nous sommes concentrés sur l'impact du dispositif sur le développement des projets, les tensions liées à la performance et à l'appartenance sont apparues plus marquées. Le cadre de performance socio-économique imposé par le dispositif a joué un rôle de sélection « naturelle » des projets et le cadre des tensions d'appartenance a été décisif car les porteurs devaient prouver l'intérêt de leur projet auprès des citoyens et de l'acteur public si ce n'est le co-construire avec eux. Les tensions d'apprentissage et d'organisation apparaissent plus hypothétiques à ce stade et pourraient devenir plus importantes au cours de la mise en œuvre du projet (Dufays, 2019).

En nous concentrant sur l'émergence des projets, et ce à un niveau inter-organisationnel, nous avons été capables de décrire le processus de formation des tensions organisationnelles. Améliorer les connaissances sur la mise en place de ce phénomène inhérent aux organisations revient à miser sur une meilleure prise de conscience des tensions par les managers devant répondre simultanément à des demandes concurrentes (Audebrand, 2017 ; Guedri *et al*., 2014). En revanche, ce résultat peut être approfondi par des études à plus long terme sur les différents projets lauréats et non-lauréats afin d'évaluer comment ces acteurs font face aux tensions sur le plus long court. En effet, nous avons démontré comment ce dispositif stimule l'hybridité et challenge les entrepreneurs sur une diversité de tensions mais il apparaît décisif d'étudier des stratégies concrètes que les entrepreneurs pourraient utiliser tout au long du développement de leur projet.

Finalement, l'étude de ce cas fait écho au besoin d'articulation entre des conditions environnementale et territoriale propices et une volonté entrepreneuriale particulière qui sont les conditions nécessaires à la naissance d'entreprises sociales hybrides (Schieb-Bienfait *et al*., 2009 ; Pache, Chowdhury, 2012 ; Zahra *et al.*, 2014). D'un côté, le dispositif a permis l'imprégnation (*imprinting*) des logiques sur les projets grâce aux règles et contraintes qu'il impliquait, il plaçait les candidats dans un contexte particulier et misait sur l'opportunité de l'obtention d'un lieu pour stimuler leur participation (Suddaby *et al.,* 2015). De l'autre, seuls les entrepreneurs ayant la volonté et la conscience de l'hybridité de leur projet ont pu dépasser ces contraintes et saisir l'opportunité que représentait l'AAP. Ces facteurs contingents ont favorisé les projets portés collectivement (Dufays, Huybrecht, 2016 ; Montgomery *et al*., 2012), et appartenant au secteur de l'ESS, reconnus pour leur capacité à agréger des logiques différentes (Pache, Santos 2013, Doherty *et al*., 2014).

Conclusion

Cette recherche s'est déroulée dans un environnement ouvert, propice aux entreprises sociales et représentatif du mouvement intégrateur vers l'ESS. Ici, l'acteur public participe à cette tendance en concevant un dispositif participatif et bénéficie de la volonté croissante des citoyens et des entrepreneurs de développer des entreprises hybrides capables de répondre à des enjeux locaux. Nous avons exploré le potentiel d'un dispositif particulier mis au point par la Ville de Nantes. Nous pouvons qualifier cette démarche d'innovation managériale (Roy *et al*., 2013), dans le sens où la Ville est parvenue à promouvoir des projets hybrides en renouvelant la coopération entre différents acteurs d'un même territoire. En effet, nous avons relevé dans ce dispositif l'intégration d'une logique d'action publique basée sur le principe d'intérêt général, d'une logique entrepreneuriale correspondant au principe d'intérêt capitaliste, et d'une logique citoyenne que l'on peut rapprocher du principe d'intérêt mutuel. En regroupant ces trois logiques, le dispositif imprègne (*imprint*) par opportunité (Dufays, Huybrecht, 2014) cette hybridité sur les projets. Aussi nous avons pu analyser les tensions organisationnelles latentes issues des idées et concepts parfois contradictoires embarquées par ces trois logiques. En utilisant la catégorisation de Smith et Lewis (2011), nous avons pu retracer la genèse de ces tensions et identifier leur diversité. Finalement, ces tensions nous permettent d'identifier les contraintes liées à l'hybridité. En dépassant ces contraintes, et en remportant le vote citoyen, les projets lauréats ont prouvé leur capacité à entreprendre sous une pluralité d'identités ou en intégrant des objectifs multiples par exemple. De plus, la confiance acquise auprès des citoyens et le partenariat fort qui lie les entrepreneurs avec la collectivité rendent ces projets endogènes à leur territoire.

Les dispositifs et outils managériaux en général jouent un rôle dans ces montages complexes et offrent des pistes de recherche pour améliorer notre compréhension des tensions organisationnelles (Bouchard, Michaud, 2015 ; Grimand *et al*., 2018). L'entrepreneuriat hybride intègre une réelle complexité que nous ne pouvons pas éviter, mais que nous pouvons aborder à travers le prisme des outils de gestion et des théories du paradoxe à mesure que nous élargissons notre compréhension dans ces domaines.

Références

AGGERI, F., LABATUT, J. (2010), La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion, *Revue finance contrôle stratégie*, 13, 5-37.

AUDEBRAND, L. K. (2017), Expanding the Scope of Paradox Scholarship on Social Enterprise: The Case for (Re)Introducing Worker Cooperatives, *M@n@gement*, 20, 368-393.

AVENIER, M.-J., THOMAS, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information et management*, 20, 61-98.

BATTILANA, J., SENGUL, M., PACHE, A.-C., MODEL, J. (2014), Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises, *Academy of Management Journal*, 58, 1658-1685.

BOUCHARD, M. J., MICHAUD, V. (2015), La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement, *Revue française de gestion*, 246, 143-158.

CHATEAU-TERRISSE, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management et Avenir*, 54, 145-167.
DOHERTY, B., HAUGH, H., LYON, F. (2014), Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 16, 417-436.
DUFAYS, F. (2019), Exploring the Drivers of Tensions in Social Innovation Management in the Context of Social Entrepreneurial Teams, *Management Decision*, 57, 1344-1361.
DUFAYS, F., HUYBRECHTS, B. (2014), Connecting the Dots for Social Value: A Review on Social Networks and Social Entrepreneurship, *Journal of Social Entrepreneurship*, 5, 214-237.
DUFAYS, F., HUYBRECHTS, B. (2016), Where do Hybrids Come From? Entrepreneurial Team Heterogeneity as an Avenue for the Emergence of hybrid Organizations, *International Small Business Journal*, 34, 777-796.
GIOIA, D. A., CORLEY, K. G., HAMILTON, A. L. (2013), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods*, 16, 15-31.
GRIMAND, A., DERUMEZ, I. V., SCHÄFER, P. (2014), Manager les paradoxes de la RSE, *Revue française de gestion*, 240, 133-148.
GRIMAND, A., OIRY, E., RAGAIGNE, A. (2018), Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion : Leçons issues de deux études de cas, *Finance contrôle stratégie*.
GUEDRI, Z., HUSSLER, C., LOUBARESSE, É. (2014), Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s), *Revue française de gestion*, 240, 13-28.
HAHN, T., KNIGHT, E. (2019), The Ontology of Organizational Paradox: A Quantum Approach, *Academy of Management Review*.
HALPERN, C., LASCOUMES, P., GALES, P. L. (2014), *L'instrumentation de l'action publique : Controverses, résistances, effets*. Presses de Sciences Po.
HATCHUEL, A., WEIL, B. (1992), *L'expert et le système : Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, suivi de quatre histoires de systèmes-experts.* Paris, Economica.
JAY, J. (2013), Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations, *Academy of Management Journal*, 56, 137-159.
KORSGAARD, S. (2011), Entrepreneurship as Translation: Understanding Entrepreneurial Opportunities through Actor-Network Theory, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23, 661-680.
LEE, M., BATTILANA, J. (2013), How the Zebra Got its Stripes: Imprinting of Individuals and Hybrid Social Ventures, *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper*, (14-005).
LE NADANT, A.-L., MARINOS, C. (2020). Espaces de coworking et fablabs des villes petites et moyennes : Un rôle de middleground ? *Innovations*, 61, 41-66.
LEWIS, M. W. (2000), Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide, *Academy of Management Review*, 25, 760-776.
LÜSCHER, L. S., LEWIS, M. W. (2008), Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox, *Academy of Management Journal*, 51, 221-240.
MAIGNAN, M., ARNAUD, C., CHATEAU TERRISSE, P. (2018), La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale : Le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. Management international, *Management international/International Management/Gestiòn internacional*, 22(2), 128-143.

MAISONNASSE, J., PETRELLA, F., RICHEZ-BATTESTI, N. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : Quels outils de gestion ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 34, 3-29.
MICHAUD, V. (2017), Words Fly Away, Writings Remain – Paradoxes in and around Documents: A Methodological Proposition, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 35.
MICHAUD, V. (2011), Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe, *Communiquer*, 5, 47-74.
MICHAUD, V. (2013), Business as a Pretext? Managing Social-economic Tensions on a Social Enterprise's Websites, *M@n@gement*, 294.
MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
MIRON-SPEKTOR, E., INGRAM, A., KELLER, J., SMITH, W. K., LEWIS, M. W. (2018), Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem is How we Think about the Problem, *Academy of Management Journal*, 61, 26-45.
MITZINNECK, B. C., BESHAROV, M. L. (2019), Managing Value Tensions in Collective Social Entrepreneurship: The Role of Temporal, Structural, and Collaborative Compromise, *Journal of Business Ethics*, 159, 381-400.
MOISDON, J.-C. (1997), Du mode d'existence des outils de gestion, *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-IX*, 6.
MOISDON, J. C. (2005), 12. Comment apprend-on par les outils de gestion ? In TEULIER, R., LORINO, P., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, 239-250.
MONTGOMERY, A. W., DACIN, P. A., DACIN, M. T. (2012), Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good, *Journal of Business Ethics*, 111, 375-388.
MULLER, P., TANGUY, C. (2019), Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme intermédiaires de l'innovation sociale : leurs apports… et limites, *Innovations*, (1), 189-217.
NYSSENS, M., DEFOURNY, J. (2016), *Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models* (No. UCL-Université Catholique de Louvain).
PACHE, A.-C., CHOWDHURY, I. (2012), Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education, *Academy of Management Learning & Education*, 11, 494-510.
PACHE, A.-C., SANTOS, F. (2013), Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics, *Academy of Management Journal*, 56, 972-1001.
PETRELLA, F., RICHEZ-BATTESTI, N. (2014), Social Entrepreneur, Social Entrepreneurship and Social Enterprise: Semantics and Controversies, *Journal of Innovation Economics Management*, 14, 143-156.
RAEDERSDORF, S. (2015), Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : Entre contrôle et créativité ? *Innovations*, 48, 69-85.
RAYNA, T., STRIUKOVA, L. (2019), Open Social Innovation Dynamics and Impact: Exploratory Study of a Fab Lab Network, *R&D Management*, 49, 383-395.
RICHEZ-BATTESTI, N., VALLADE, D. (2017), ESS, territoire et régime de solidarité : L'innovation sociale comme levier pour une « ville solidaire » ? *Revue management et avenir*, 105-127.
ROY, F. L., ROBERT, M., GIULIANI, P. (2013), L'innovation managériale, *Revue française de gestion*, 235, 77-90.

SCHIEB-BIENFAIT, N., CHARLES-PAUVERS, B., URBAIN, C. (2009), Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : Acteurs, projets et logiques d'action, *Innovations*, 30, 13-39.
SMITH, W. K., GONIN, M., BESHAROV, M. L. (2013), Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise, *Business Ethics Quarterly*, (3), 407.
SMITH, W. K., LEWIS, M. W. (2011), Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, 36, 381-403.
STOHL, C., CHENEY, G. (2001), Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy, *Management Communication Quarterly*, 14, 349-407.
SUDDABY, R., BRUTON, G. D., SI, S. X. (2015), Entrepreneurship Through a Qualitative Lens: Insights on the Construction and/or Discovery of Entrepreneurial Opportunity, *Journal of Business Venturing*, 30, 1-10.
THORNTON, P. H., OCASIO, W. (1999), Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990, *American Journal of Sociology*, 105, 801-843.
UPWARD, A., JONES, P. (2016), An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible with Natural and Social Science, *Organization & Environment*, 29, 97-123.
VITRY, C., CHIA, E. (2016), Contextualisation d'un instrument et apprentissages pour l'action collective, *Revue management et avenir*, 83, 121-141.
WOLF, M., MAIR, J. (2019), Purpose, Commitment and Coordination around Small Wins: A Proactive Approach to Governance in Integrated Hybrid Organizations, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30, 535-548.
ZAHRA, S. A., WRIGHT, M., ABDELGAWAD, S. G. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal*, 32, 479-500.