

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MOYENS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL
AUPRÈS DE LA JEUNESSE FRANÇAISE : ÉVALUATION DE
L'IMPLANTATION DU PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT ENACTUS
FRANCE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
NDONGO DIENABA

SEPTEMBRE 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Les mots me manquent afin d'exprimer la gratitude que je ressens envers toutes ses personnes exceptionnelles qui m'ont entouré pendant l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens sincèrement à remercier du plus profond de mon cœur ma directrice de recherche Maude Léonard. Ton dynamisme, ta bonne humeur, ta bienveillance et surtout ta patience ont été pour moi des éléments essentiels à l'achèvement de ce travail. Merci de m'avoir soutenue et jamais lâché que je me trouve en France, à Taiwan ou à Montréal. On a véritablement formé une équipe tout au long de cette année et je n'aurai pas pu rêver mieux comme mentor.

Un grand merci à l'association Enactus France pour m'avoir si gentiment ouvert les portes de leur univers. Merci pour votre disponibilité, votre ouverture et votre bienveillance tout au long de ma recherche. Merci à toute l'équipe avec qui j'ai formé un groupe soudé et engagé pendant près de six mois.

Je tiens également à exprimer ma profonde reconnaissance envers mes parents et mes sœurs, pour leur soutien inconditionnel depuis le début, leur présence malgré les kilomètres, leur oreille attentive, leurs sacrifices pour que je puisse vivre ce que j'ai vécu et aller au bout de mes objectifs. Je vous aime d'un amour inconditionnel. Merci à mes plus proches amies, Kahina, Nelly, Paméla, Vanessa, Élodie qui m'ont apporté soutien, réconfort et qui m'ont redonné confiance à des moments où je n'y croyais plus. Vous êtes des bénédictions du ciel. Merci à toutes ses personnes qui de près ou de loin ont cru en moi.

Pour finir, je dirai que ce travail m'a permis de me dépasser et de repousser mes limites. Il m'aura poussé à puiser la force au plus profond de moi dans les moments les plus difficiles. C'est une forme d'apprentissage qui m'a considérablement forgé.

DÉDICACE

Pour ma famille, mon refuge,
merci pour votre amour.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iii
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACCRONYMES	xii
RÉSUMÉ	xiii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
APPROCHE DU PROBLÈME.....	4
CHAPITRE II	
REVUE DE LITTÉRATURE.....	8
2.1 L'économie sociale et solidaire.....	8
2.2 L'entrepreneuriat social.....	11
2.2.1 Définition générale	11
2.2.2 Différentes approches du concept d'entrepreneuriat social.	12
2.2.3 L'entreprise sociale	15
2.2.4 L'entrepreneur social	17
2.3 Défis autour du développement de l'entrepreneuriat social	22
2.3.1 Contexte légal	22
2.3.2 Financement.....	23
2.4 L'enseignement à l'entrepreneuriat	25
2.5 L'accompagnement à l'entrepreneuriat social	29
CHAPITRE III	

CAS À L'ÉTUDE	31
3.1 Enactus	31
3.2 Enactus en France	32
3.3 Programme d'accompagnement Enactus France	36
3.3.1 Approche pédagogique	36
3.3.2 But et objectifs du programme d'accompagnement	37
3.3.3 Modèle logique du programme	38
CHAPITRE IV	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE	48
4.1 Objectifs de recherche	48
4.2 Évaluation de l'implantation du programme	50
4.2.1 Définition	50
4.2.2 Méthode	51
4.2.3 Approche de l'étude de cas à la méthodologie mixte	52
4.3 Population cible et cadre d'échantillonnage	54
4.4 Outils de collecte de données	57
4.4.1 Entrevues semi-directives	57
4.4.2 Observation participante	58
4.4.3 Questionnaire	59
4.4.4 Données secondaires et documents d'archives	59
4.5 Procédure de la collecte de données	62
4.6 Plan d'analyse	63
4.6.1 Analyse qualitative	63
4.6.2 Analyse quantitative	65
4.7 Validité de la recherche	69
4.7.1 Validité interne	69

4.7.2 Validité externe.....	70
4.7.3 Triangulation des données	71
4.8 Considérations éthiques.....	72
4.8.1 Apparence de conflit d'intérêts.....	72
4.8.2 Consentement.....	73
CHAPITRE V	
ANALYSE DES RÉSULTATS.....	75
5.1 Résultats qualitatifs	75
5.1.1 Planification de l'intervention	79
5.1.2 Phase opérationnelle	82
5.2 Résultats quantitatifs	90
5.2.1 Motivation.....	90
5.2.2 Satisfaction.....	91
5.2.3 Utilité des différents outils et séminaires.....	96
5.2.4 Apports du programme	98
5.2.5 Intérêt pour la poursuite du programme	102
CHAPITRE VI	
DISCUSSION	108
6.1 L'accompagnement	108
6.2 La pédagogie par projets au service du développement des compétences et de la connaissance de l'entrepreneuriat social.	112
6.3 Implications de l'étude pour le développement des connaissances	115
6.4 Limites de la recherche.....	116
CONCLUSION	118
ANNEXE A	
STRUCTURES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN FRANCE120	
ANNEXE B	

FLOW PÉDAGOGIQUE PROGRAMME ENACTUS	121
ANNEXE C	
LISTE ATELIERS PROGRAMME ENACTUS.....	122
ANNEXE D	
GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRECTIVE COORDINATEUR DE PROGRAMME	124
ANNEXE E	
GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRECTIVE DIRECTEUR ET RESPONSABLE PROGRAMME.....	126
ANNEXE F	
QUESTIONNAIRE ÉTUDIANT	128
ANNEXE G	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ENTREVUES SEMI-DIRECTIVES	137
BIBLIOGRAPHIE:	141

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
3.1	Organigramme de l'organisation Enactus.....	34
3.2	Exemple d'organigramme d'une équipe Enactus	41
3.3	Modèle logique du programme Enactus	47
4.1	Procédure de la recherche	63
5.1	Raisons qui motivent la participation au programme Enactus..	90
5.2	Moyenne du degré de satisfaction des apports du programme.	91
5.3	Moyenne du degré de satisfaction selon le type d'accompagnement	93
5.4	Utilisation des outils Enactus	95
5.5	Moyenne sur l'utilité des outils Enactus	96
5.6	Sentiment de connaissance de l'entrepreneuriat social avant et après la participation au programme Enactus.....	98

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
2.1	Synthèse du « modèle type » de l'entreprise sociale selon l'EMES	17
2.2	Comparaison entre l'entrepreneur classique et l'entrepreneur social	19
2.3	Synthèse des caractéristiques de l'entrepreneuriat social en France	21
3.1	Exemple de projets Enactus réalisés par les étudiants.....	44
3.2	Activités proposées par le programme pédagogique Enactus France	46
4.1	Profil des répondants	56
4.2	Stratégie de collecte des données	61
4.3	Thèmes et sous thèmes retenus pour l'analyse qualitative	65
4.4	Variables indépendantes à l'étude	66
4.5	Variables dépendantes à l'étude.....	67
5.1	Apports du programme	98
5.2	Résultats des différences significatives de moyennes (test t) selon le statut de l'étudiant dans son équipe Enactus	104
5.3	Résultats des liens significatifs établis par les tableaux croisés avec la variable indépendante 1 (statut de l'étudiant dans l'équipe)	105

5.4	Résultats des différences significatives de moyennes (analyse de variance) selon le type d'établissement fréquenté par l'étudiant	106
5.5	Résultats des liens significatifs établis par les tableaux croisés pour la variable indépendante 2	107

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACCRONYMES

ESS :	Économie sociale et solidaire
EMES :	Émergence des entreprises sociales
SCIC :	Société coopérative d'intérêt collectif
AVISE :	Agence pour la valorisation des initiatives socio-économiques
ODD :	Objectifs de développement durable

RÉSUMÉ

Le projet de recherche s'articule autour de la question du développement de l'entrepreneuriat social auprès des jeunes Français. Ce secteur suscite de nos jours, un intérêt grandissant auprès de chercheurs académiques, décideurs politiques et auprès de la jeunesse française, car elle est considérée comme étant un moyen d'apporter des solutions innovantes aux problèmes sociaux et environnementaux traversés par nos sociétés actuelles. Différentes structures d'accompagnement se sont développées au fil des années afin de promouvoir et étendre la pratique de l'entrepreneuriat social chez les jeunes en France. Notre intérêt est de comprendre le fonctionnement propre à ces structures et d'en saisir les particularités qui en font des moyens de développement pertinent de l'entrepreneuriat social auprès des jeunes Français. Pour ce faire, nous avons analysé les pratiques d'Enactus France, une organisation spécialisée dans le domaine. Cette organisation est membre du réseau mondial Enactus Worldwide qui accompagne les jeunes étudiants à travers le monde dans la mise en place de projet d'entrepreneuriat social.

L'objectif du projet de recherche est double et se base sur la typologie de l'évaluation de l'implantation définie par les auteurs Champagne et Denis (1992). D'une part, il s'agit d'analyser les déterminants contextuels du degré de mise en œuvre du programme. D'autre part, il s'agit d'analyser l'influence de l'interaction entre le contexte d'implantation et l'intervention sur les effets perçus. Notre devis de recherche repose sur une étude de cas avec une méthodologie mixte. Des entrevues semi-directives ont été réalisées auprès des membres de l'organisation afin d'obtenir des informations complètes et approfondies sur la mise en place du programme. Une enquête par questionnaire a également été réalisée auprès des étudiants ayant suivi le programme au cours de l'année 2015/2016 afin d'évaluer les retombées directes perçues à la suite de leur participation.

Les résultats de l'étude nous montrent que ce type de programme d'accompagnement à un effet positif sur le développement de la connaissance de l'entrepreneuriat social auprès des jeunes en France. La pédagogie par projets adoptée par l'organisation permet aux étudiants de développer leur esprit d'entreprendre et de favoriser le développement de leurs compétences. L'étude révèle également que le contexte d'implantation du programme exerce une influence sur la perception des apports et du sentiment de satisfaction des étudiants relative à leur participation au programme et relève ainsi la question de l'adaptation du mode d'apprentissage de l'entrepreneuriat au contexte d'implantation.

Mots-clés : entrepreneuriat social – économie sociale et solidaire- entreprise sociale - programme d'accompagnement- évaluation de l'implantation

INTRODUCTION

Ayant grandi dans une période d'incertitude financière durablement installée en Europe, les aspirations professionnelles des jeunes Français font rupture avec celles des générations précédentes (Gibour, 2012). Selon l'édition 2015 du rapport de l'Institut Trendence qui recueille annuellement des informations sur les attentes des étudiants des écoles de commerce et d'ingénieurs vis-à-vis de leur futur employeur (citée par Missir, 2015), 80% des étudiants qui s'appêtent à entrer sur le marché du travail accordent une importance particulière au sens des missions, à l'éthique et à l'image de l'entreprise dans laquelle ils vont postuler.

Il semble que ces préoccupations émergentes en situation de crise pourraient contribuer à renforcer l'intérêt des jeunes Français aux formes alternatives de l'économie telles que les modèles de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'entrepreneuriat social en raison des valeurs communes qu'elles mobilisent. Toutefois, une étude menée par IPSOS (2016) rapporte que 52% des élèves et alumni des grandes écoles de leur échantillon ne savent pas ce qu'est l'ESS concrètement et que très peu d'entre eux savent comment participer à cette économie. Ce manque de connaissance représente forcément un frein à son développement.

On assiste malgré tout depuis une dizaine d'années à une augmentation du nombre de centres de recherche et de formations en entrepreneuriat social dans l'enseignement supérieur (Hulgaard, 2010). Des programmes spécialement conçus par des associations afin d'accompagner les jeunes dans la découverte et la mise en place de projets d'entrepreneuriat social ont également vu le jour. Il est aujourd'hui difficile de les dénombrer, de connaître leur fonctionnement et de témoigner de leur efficacité. Quels sont ces programmes ? Quelle pédagogie utilisent-ils ? Quels effets ont-ils sur les étudiants qui le suivent ? De quelle manière contribuent-ils au développement de la connaissance et de la pratique de l'entrepreneuriat social en France ?

Afin d'apporter des éléments de contribution permettant l'avancement des connaissances dans ce domaine, ce mémoire vise à rendre compte de la mise en œuvre et des retombées d'un des programmes d'accompagnement déployé sur le territoire Français. Ce programme est celui de l'association Enactus France, satellite rattaché à Enactus Worldwide, une organisation qui accompagne les étudiants dans la réalisation de projets d'entrepreneuriat social. Plus précisément, la présente recherche consiste dans un premier temps à analyser les déterminants contextuels du degré de mise en œuvre du programme et, dans un second temps, à analyser l'influence de l'interaction entre le contexte d'implantation et l'intervention sur les effets perçus des étudiants sur leurs connaissances et intérêts envers l'ESS et l'entrepreneuriat social. Au cours de cette recherche, nous avons effectué une mission d'une durée de six mois au siège social de l'association à Paris à titre de chargées de sensibilisation et de communication. Cette mission fut réalisée en parallèle du travail de recherche.

Le présent mémoire se divise en six chapitres. Le premier chapitre expose l'approche du problème identifié qui a mené à la réalisation de cette étude. Le deuxième chapitre fait un rappel historique et théorique sur les définitions qui entourent les concepts d'économie sociale, d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale dans le monde et en France. Ce chapitre traite également de leur évolution à travers le temps, et rend compte des défis propres à ce modèle de développement économique. Le troisième chapitre sert de description au cas à l'étude avec une présentation de l'organisation Enactus France, son historique, sa mission, sa structure et son programme d'accompagnement.

Le quatrième chapitre porte sur le cadre méthodologique de la recherche et expose les objectifs de recherche. Il comprend une description du modèle d'évaluation de l'implantation retenu, de l'approche méthodologique, de la population cible et du cadre d'échantillonnage, des outils de collecte de données, de la procédure de collecte

de données, du plan d'analyse et des éléments relatifs à la validité de la recherche. Ce chapitre traite également des considérations inhérentes à la procédure de recherche. Le cinquième chapitre se consacre à la présentation des résultats issus de la collecte des données. Le sixième chapitre consiste à discuter des résultats, de l'implication de notre recherche pour le développement des connaissances et des limites de l'étude. Enfin, la conclusion consiste à rappeler les résultats importants de l'étude et à ouvrir la voie pour de futures recherches.

CHAPITRE I

APPROCHE DU PROBLÈME

La récente crise économique et sociale a eu pour effet un accroissement des inégalités et a mis en lumière de nombreuses dérives liées au comportement de certaines organisations, relatives entre autres au respect de l'environnement ou des droits de l'homme. Elle a contribué à remettre en question « le mythe de l'autorégulation spontanée des marchés et à pointer les limites du modèle de gouvernance fondé sur la valeur actionnariale » (Petrella *et al.*, 2010).

En France, ce constat a eu pour effet de soulever de nombreux questionnements quant à la viabilité du système sur le long terme. Des voix en nombre croissant s'interrogent sur la possibilité de concevoir une économie qui soit moins inégalitaire et destructrice (Drapery, 2011). Ainsi, donner du sens à l'activité économique est une aspiration partagée par un nombre croissant de citoyens français, dont les étudiants et les jeunes diplômés (Barthélémy et Slitine, 2014).

L'étude menée par IPSOS (2016) nous montre qu'aujourd'hui, seuls 46 % des étudiants français des grandes écoles considèrent la rémunération comme étant un critère primordial ou important dans le choix de leur métier. Leurs priorités sont désormais ailleurs. 97 % d'entre eux préféreraient « avoir été utiles ou avoir apporté des changements à la société », ils sont 53% à considérer qu'être utile aux autres est

un prérequis absolu dans le cadre de leur travail. Ils définissent un travail utile comme un travail qui sert l'intérêt général (65%), qui améliore la vie des gens (54%) et qui permet de changer les choses (40%). Au-delà de simplement exercer une activité qui leur permettra d'obtenir un salaire, les jeunes générations d'aujourd'hui sont donc de plus en plus à la recherche de sens dans leur travail (Tricornot, 2015). Ainsi, ces éléments contextuels ont eu pour effet un renforcement de l'intérêt porté aux formes alternatives de l'économie. Permettre l'atteinte des objectifs économiques tout en répondant aux besoins sociaux tel est le défi auquel tente de répondre le secteur de l'ESS.

Reconnue en France par la loi du 31 juillet 2014, l'ESS regroupe un ensemble de structures qui partagent une vision d'utilité sociale plus que la recherche d'un gain. Elle rassemble des personnes autour de valeurs de démocratie et de solidarité. (Pinville, 2016). Ce modèle de développement économique correspond à une nouvelle façon de faire de l'économie, qui n'aurait pas pour but de réaliser du profit, mais de satisfaire les besoins de la société. Dans ces structures, l'humain passe avant le profit et l'efficacité économique est mise au service de l'intérêt général (MOUVES, 2012).

Le mouvement de l'entrepreneuriat social s'inscrit pleinement dans cette tradition de l'économie sociale dont il partage les fondamentaux d'engagement. Les entrepreneurs sociaux sont des individus qui agissent comme des moteurs du changement au nom de la croissance sociale et économique et apportent un changement positif dans l'économie et dans la société à travers leurs activités d'affaires novatrices (Volkman *et al.*, 2012). L'économie sociale regroupe donc les structures de l'ESS et le mouvement de l'entrepreneuriat social.

L'intérêt des jeunes Français pour l'économie sociale se renforce d'année en année. D'après une étude menée par Opinionway pour Ashoka, auprès d'un échantillon du grand public français, 59% des jeunes âgés de 18 à 24 ans sont attirés par l'ESS pour

y travailler et 45% d'entre eux souhaiteraient lancer leur propre activité (Convergences, 2017). Selon une autre étude menée par France active (2016) auprès d'un échantillon représentatif de la population française âgée de 18 à 29 ans, 79% d'entre eux pensent qu'un modèle économique et social est possible.

Si cette envie de passer à l'action est bien présente chez les jeunes, ils restent peu nombreux à savoir comment sauter le pas. Selon une étude menée par l'agence pour la valorisation des initiatives socio-économique (AVISE) en 2014, l'intégration des jeunes dans les structures de l'ESS, est, freiné par la méconnaissance du secteur, ils sont 87% à ne pas connaître les opportunités professionnelles potentielles de l'ESS et les dispositifs de sensibilisation existants (Avisé, 2014). De plus, les structures de l'économie sociale restent peu connues et reconnues pour leurs spécificités aux yeux du grand public, malgré des efforts ces dernières années (Sibieude, 2007). Cette faible visibilité s'explique entre autres par le fait que ces organisations, qu'elles relèvent de la sphère marchande ou non marchande, ne se distinguent pas toujours de manière évidente des autres acteurs économiques et sociaux, sociétés de capitaux ou organisations publiques (Frémeaux, 2012). Enfin selon les auteurs Brouard et al (2011), les entrepreneurs sociaux doivent posséder les compétences techniques des cadres de l'économie à but lucratif et simultanément maîtriser des problématiques sociales et le manque général de culture entrepreneuriale et de formation spécifique aux entreprises sociales représente un frein à son développement.

Les formations dédiées à l'économie sociale et solidaire et à l'entrepreneuriat social foisonnent dans les universités et les grandes écoles. Les écoles de gestion les mieux cotées au monde (Columbia, Harvard, New York University, Oxford, Stanford, etc.) offrent aujourd'hui des spécialisations en entrepreneuriat social dans leurs programmes et organisent des conférences sur le sujet (Janssen *et al.*, 2012). En France, c'est l'école supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) qui a été pionnière dans ce domaine avec la création de la chaire « entrepreneuriat

social » en 2003. HEC a suivi et peu après de nombreuses écoles de commerce, universités et Instituts d'études politiques ont emboîté le pas des formations spécialisées dans l'entrepreneuriat social (Barthélémy et Slitine, 2014).

Il existe donc une diversité de programmes, mais leur fonctionnement et leur pédagogie qui en fait des programmes pertinents pour promouvoir l'ESS et l'ES reste peu connu. C'est ce que ce mémoire tente de mettre en lumière avec pour point de départ l'initiative mise en place par Enactus France. Le programme proposé par cette organisation repose sur une pédagogie par projets et a pour but de développer l'esprit d'entreprendre et l'engagement des jeunes au service de la société à travers la mise en place de projets d'entrepreneuriat social. Il propose également aux étudiants d'être formés aux spécificités liées à la création et au développement d'entreprises sociales. Afin de mieux comprendre l'émergence de l'ESS et de l'entrepreneuriat social, nous présentons dans le chapitre suivant, le cadre conceptuel de notre étude où nous définissons ces concepts et traçons leur évolution historique dans le monde et en France.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 L'économie sociale et solidaire

Historiquement, l'économie sociale regroupe des entreprises qui ont commencé à inventer en France et en Europe des solutions économiques à vocation sociale il y a plus d'un siècle (Barthélémy et Slitine, 2014). Ce n'est que plus tardivement que les concepts d'entrepreneuriat social et d'entrepreneur social sont apparus. Les premières structures de l'économie sociale étaient constituées des sociétés de secours mutuel qui visent à prendre en charge collectivement des besoins vitaux que leurs membres n'étaient pas capables de se procurer individuellement. Vinrent ensuite les premières coopératives de consommation, puis de production et de crédit. C'est en 1886 que Charles Gide, théoricien du mouvement coopératif français, développe le concept d'économie sociale fondée sur la solidarité, mais ce n'est qu'à la fin des années 70 que ce concept fut redécouvert (Barthélémy et Slitine, 2014).

Sibille (2016) auteur et fondateur de l'agence pour la valorisation des initiatives socio-économiques (AVISE) met en lumière les trois phases qui incombent au développement et à la structuration de l'économie sociale et solidaire en France. C'est sous l'impulsion du ministre M. Rocard au début des années 1980, que le terme économie sociale réapparaît dans le paysage français. L'économie sociale alors

marchande, se définit par des statuts de sociétés de personnes (coopératives et mutuelles, associations d'employeurs) qui mettent en avant la propriété sociale. La deuxième phase correspond à celle de l'économie solidaire qui émerge dans les années 1990. Elle permet le développement de l'inclusion sociale, car l'économie solidaire ne se pense plus comme celle qui résulte d'une solidarité entre membres sociétaires, mais avec ceux qui sont exclus de l'économie : solidarité avec les exclus de l'emploi (entreprises d'insertion), solidarité avec les pays du sud (commerce équitable), solidarité avec les générations à venir (entreprises durables). L'accent est ici en lien avec une finalité solidaire plus que la démocratie économique. La troisième phase est celle de l'entrepreneuriat social. Ce concept à dimension international met au centre l'entrepreneur et le traitement de sujets sociaux par la voix entrepreneuriale.

Aujourd'hui, l'économie sociale et solidaire rassemble une diversité d'organisations œuvrant pour l'intérêt général. En 2014, le gouvernement français a voté une loi ESS vue comme un tournant historique, et qui reconnaît comme entreprise sociale et solidaire : « les entreprises disposant d'un statut traditionnel de l'économie sociale (coopératives, associations, mutuelles, fondations, voir annexe A) et d'autre part, toute société commerciale respectant les quatre exigences suivantes : la poursuite d'un but autre que le seul partage des bénéfices, une gouvernance démocratique, une orientation des bénéfices majoritairement consacrée à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise et deux règles d'encadrement de la répartition des bénéfices : une obligation de mise en réserve à hauteur d'un taux minimal qui sera fixé par décret et l'interdiction de distribuer aux actionnaires une fraction des bénéfices annuels, à hauteur d'un taux minimal qui sera fixé par décret (*Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire* 2014). Selon l'observatoire national de l'ESS, le secteur représente en 2013 : 10,5 % de l'emploi français, 13,9 % de l'emploi privé, 2,37 millions de salariés et 221 325 établissements employeurs (Matarin *et al.*, 2015).

L'ESS est particulièrement présente dans le domaine des services (secteur tertiaire). Cette présence plus marquée résulte souvent d'un poids relatif plus faible du secteur public et du secteur marchand et du rôle pionnier qu'ont joué les organisations d'ESS, inventant de nouvelles activités et même de nouveaux métiers (Balaudé et Baillat, 2015). L'économie sociale et solidaire rassemble les organisations ou entreprises sous statuts : d'associations, coopératives, mutuelles, et fondations. (voir annexe A) (CNCRES, 2013). Associations et fondations interviennent surtout dans l'action sociale, la santé et l'enseignement. Les coopératives sont quant à elles, des acteurs essentiels de la banque et de la filière agroalimentaire. Elles prolongent parfois leur activité avec des filiales situées hors de l'économie sociale. Les mutuelles concentrent leurs interventions dans les complémentaires santé et l'assurance des biens et des personnes (Bisault et Deroyon, 2014).

Selon l'institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), les associations constituent la part la plus importante de l'économie sociale et solidaire avec 84 % des établissements. Les coopératives sont le deuxième groupe avec 12 %. Elles sont surtout représentées dans les activités financières, dans l'agriculture et les industries agroalimentaires. Les mutuelles de santé (ex : Harmonie Mutualité, MGEN, etc.) et les mutuelles d'assurances (exemple : Groupe MACIF, MAIF, etc.) ont un poids plus faible avec 5,7 % de l'emploi. Enfin, les fondations (Fondation de France etc.) sont moins nombreuses, mais leur taille moyenne dépasse 50 salariés. Elles représentent environ 3 % de l'emploi.

Le seul secteur d'activité en France où l'économie sociale et solidaire est majoritaire (plus de 60 % des emplois du secteur) est celui de l'action sociale, qui regroupe à lui seul, près de 40 % des emplois de l'ESS. Toutefois, l'ESS est aujourd'hui présente dans tous les secteurs de l'activité économique (Balaudé et Baillat, 2015).

Nous allons maintenant nous intéresser à l'apparition et à l'évolution de l'entrepreneuriat social dans le monde et en France. Bien que ce concept soit

aujourd'hui reconnu, son acception relative à sa définition et ses contours fait toujours débat dans la littérature actuelle. Nous en soulevons ici les principaux.

2.2 L'entrepreneuriat social

2.2.1 Définition générale

La notion d'entrepreneuriat social a émergé quasi simultanément depuis une vingtaine d'années des deux côtés de l'Atlantique. Les contributions pionnières dans la littérature en termes d'entrepreneuriat social ont été marquées par les travaux de Banks (1972) qui au cours d'une étude sociologique a été un des premiers à utiliser le terme entrepreneurs sociaux. Young, (1983) qui dans la lignée des travaux de Schumpeter sur la nécessité de considérer le changement social afin d'opérer un développement économique décrivait des entrepreneurs innovants à but non lucratif (Bacq et Janssen, 2011). Le terme ne sera utilisé que plus largement dans le monde qu'à partir de la fin des années 90 (Janssen *et al.*, 2012).

Parvenir à établir une définition globale et universelle de l'entrepreneuriat social n'est pas une tâche facile, car ce concept représente un ensemble d'activités liées à un contexte donné (Nicholls, 2010). Ce constat a conduit à la prolifération des définitions des notions d'entrepreneuriat social, d'entrepreneur social ou d'entreprise sociale (Bacq et Janssen, 2011). La littérature sur le sujet est dominée par trois termes majeurs : *l'entrepreneuriat social* est le processus dynamique par lequel certains acteurs nommés *entrepreneurs sociaux* créent et développent des organisations qui peuvent être appelées des *entreprises sociales* (Defourny et Nyssens 2008 ; Mair et Marti, 2006).

2.2.2 Différentes approches du concept d'entrepreneuriat social.

La composante entrepreneuriat (Sullivan Mort *et al.*, 2003) fait référence au démarrage d'entreprise. L'entrepreneur utilise l'innovation pour saisir des « occasions d'affaires » et mobilise des ressources dans le but d'atteindre les objectifs visés (Brouard, 2007). La deuxième facette est la composante sociale (Ulhøi, 2005). Celle-ci représente la principale distinction qui existe entre l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat classique. L'entreprise sociale joue un rôle d'agent de changement social d'une manière consciente où la mission sociale est prédominante (Sullivan Mort *et al.*, 2003). Malgré un nombre élevé de définitions, un consensus a tout de même pu être établi notamment sur la multi dimensionnalité du concept, car ce dernier présente une double perspective: entrepreneuriat et social (Mair et Martí, 2006).

Cependant, il est à noter que l'origine géographique des chercheurs semble exercer une influence sur l'approche de ces derniers concernant l'entrepreneuriat social en raison entre autres des conceptions différentes du capitalisme et du rôle du gouvernement (Bacq et Janssen, 2011). Ainsi, c'est en Europe et aux États-Unis que les travaux de recherche en entrepreneuriat social sont les plus avancés. Cependant, pendant près de dix ans, ils se sont développés de manière parallèle sans réelle interaction entre les deux régions (Defourny et Nyssens, 2010). Nous traitons dans les sections qui suivent des deux principaux modèles de pensée qui dominent la littérature sur l'entrepreneuriat social d'aujourd'hui, soit le modèle américain et le modèle européen.

2.2.2.1 Modèle américain de l'entrepreneuriat social

Dans la conception américaine (Dees et Anderson, 2006); Short *et al.*, 2009) l'idée d'entrepreneuriat social recouvre des acceptions très variées (Defourny et Nyssens,

2010). L'entrepreneuriat social émerge aux États-Unis durant les années 80. Deux séries d'évènements sont alors à l'origine du développement du concept. Premièrement, la réduction des financements publics a obligé les organisations à but non lucratif à rechercher de nouvelles ressources, soit en se tournant vers des organismes philanthropiques, soit en développant des activités commerciales (Eikenberry et Kluver, 2004). Deuxièmement, le lancement en 1993 de l'initiative entreprise sociale par la Harvard Business School et la création de programmes de formation et de soutien à l'entrepreneuriat social par d'autres grandes universités (Columbia, Berkeley) et fondations comme l'organisation Ashoka, fondée par Bill Drayton en 1981, ou le Center for Social Innovation, créé à l'Université de Stanford en 1999 ont également contribué à son essor aux États-Unis et par la suite dans le monde (Defourny et Nyssens, 2010).

Ces éléments contextuels ont donné lieu à l'émergence de deux écoles de pensée ; soit l'école de l'innovation sociale et celle des ressources marchandes. Dans l'école des ressources marchandes, la notion d'entreprise sociale est définie comme l'ensemble des opérations économiques marchandes réalisées par les institutions privées à but non lucratif, dans l'objectif de satisfaire les besoins sociaux (Kerlin, 2006). Ici, l'entreprise sociale est vue comme une réponse aux problèmes de financement des organisations à but non lucratif ayant une mission sociale déjà établie, qui font fréquemment face à des difficultés dans la collecte de dons privés ou dans leur recherche de subvention auprès des pouvoirs publics (Mair et Martí, 2006).

L'école de l'innovation est en revanche tournée vers la réalisation sociale et l'innovation. Elle souligne que ce sont les acteurs privés et pratiquement eux seuls qui semblent dessiner le paysage des entreprises sociales et de l'entrepreneuriat social. Selon Dees et Anderson (2006), dans cette école, l'innovation sociale occupe une place centrale. Cet aspect de la conception américaine repose principalement sur la figure de l'entrepreneur social décrit comme l'individu qui va apporter des

solutions innovantes à des problèmes pressants de la société en identifiant des approches nouvelles pour résoudre ces problèmes (Barthélémy et Slitine, 2014). Parallèlement à l'émergence de la notion d'entrepreneuriat social en Amérique, un modèle européen du concept s'est également développé.

2.2.2.2 Modèle européen de l'entrepreneuriat social

Le modèle européen de l'entrepreneuriat social (Defourny et Nyssens, 2010) ; Bacq et Janssen, 2011) a pour sa part mis l'accent sur l'entrepreneuriat collectif et sur les spécificités organisationnelles garantissant la primauté de la mission sociale des organisations (Defourny et Nyssens 2008 ; Kerlin, 2006). Pour comprendre son développement, il est nécessaire de revenir sur les raisons qui ont favorisé son émergence. En Europe, depuis les années 70, une transformation de l'État providence s'est opérée dans les pays industrialisés. Ces changements ont entre autres entraîné une baisse constante des budgets alloués à l'action sociale. Ce désengagement étatique a eu pour effet de réduire le pouvoir d'action des organismes sociaux et donc d'augmenter les besoins sociaux (Barthélémy et Slitine, 2014).

Cette période pointe également du doigt les faiblesses des mécanismes du marché qui ont échoué à satisfaire les besoins de l'ensemble de la population. La crise du modèle de l'État providence (en termes de budget, d'efficacité et de légitimité) a conduit les pouvoirs publics à laisser à l'initiative privée des réponses qu'ils auraient souvent organisées eux-mêmes si la conjoncture avait été celle des trente glorieuses. La majorité des États membres de l'Union européenne ont connu, à différent niveau, la même tendance (Defourny et Mertens, 2008). Ce contexte a été favorable à un développement progressif d'un tiers secteur composé d'organisations qui n'appartiennent ni au secteur privé classique ni au secteur public et qui aurait pour finalité de satisfaire les besoins non couverts par le marché.

Defourny et Mertens (2008) nous apportent un éclairage sur trois événements significatifs qui ont donné une impulsion à l'émergence des entreprises sociales en Europe. Sur le plan institutionnel, la principale impulsion est d'abord venue d'Italie, où en 1991, le parlement a voté une loi offrant un statut de « coopérative sociale » à des initiatives mettant sur pied des activités économiques au service d'objectifs sociaux. En second lieu, un réseau européen de chercheurs s'est par la suite constitué face au succès de l'innovation juridique italienne afin d'étudier l'émergence des entreprises sociales en Europe. Appelé l'EMES, ce réseau couvre l'ensemble des quinze pays que formait à cette période l'Union européenne et a pour but l'élaboration d'une approche commune de l'entreprise sociale. La troisième initiative fut le lancement en 2002 de la coalition pour l'entreprise sociale et la création de la cellule entreprise sociale au Royaume-Uni par le gouvernement de Tony Blair afin de sensibiliser le pays aux entreprises sociales et de promouvoir leur développement. Ces événements ont servi d'amorce afin de tracer les contours de la définition de l'entreprise sociale.

2.2.3 L'entreprise sociale

Les concepts d'entrepreneuriat social, d'entreprise sociale ou d'économie sociale apparaissent souvent interchangeables. L'ESS met historiquement l'accent sur l'aspect non lucratif de l'activité, à travers des statuts juridiques spécifiques, alors que le mouvement des entrepreneurs sociaux met en avant l'impact social de l'activité, indépendamment du statut (Chauffaut *et al.*, 2013).

En Europe, ce sont donc les travaux de l'EMES qui ont fourni les premières bases théoriques et empiriques pour une conceptualisation de l'entreprise sociale (Defourny et Nyssens, 2010). Différents secteurs tels que celui de l'économie, la science, le management, la sociologie, ou encore la politique, ont été regroupés afin de permettre des échanges autour de la notion d'entreprise sociale.

Selon l'approche développée par l'EMES (voir Tableau 2.1) l'entreprise sociale poursuit une diversité d'objectifs : sociaux (liés à la mission principale d'une entreprise sociale qui est de servir la communauté), économiques (liés à l'activité entrepreneuriale de l'organisation) et sociopolitiques (liés, à la recherche de plus de démocratie dans la sphère économique) (Nyssens, 2007). Les organes de décision (assemblée générale, conseil d'administration) des entreprises sociales sont caractérisés par une grande diversité de parties prenantes à l'organisation. Ainsi, bénévoles, usagers, donateurs, travailleurs, financeurs publics ou investisseurs privés peuvent être considérés comme parties prenantes selon le format de l'organisation. La perspective de l'entreprise sociale telle que décrite par l'EMES insiste sur la dimension collective contrairement à l'approche américaine qui place la figure de l'entrepreneur social au premier plan.

Mais d'un côté ou de l'autre de l'Atlantique, les définitions établies s'accordent à dire que l'entrepreneuriat social a pour finalité l'exploitation d'opportunités dans le but d'opérer un changement concernant un problème social ou environnemental. La rentabilité financière représente simplement un moyen d'atteindre cet objectif (Dacin *et al.*, 2010). L'exploitation de ces opportunités s'opère par des individus appelés entrepreneurs sociaux.

Tableau 2.1 : Synthèse du modèle type de l'entreprise sociale selon l'EMES

Dimension économique	Dimension sociale	Gouvernance
Activité continue de production de biens et/ou de services	Objectif explicite de service à la communauté	Degré élevé d'autonomie
Niveau significatif de prise de risque économique	Initiative émanant d'un groupe de citoyens	Pouvoir de décision non basé sur la détention de capital
Niveau minimum d'emploi rémunéré	Distribution limitée des bénéfices.	Dynamique participative

2.2.4 L'entrepreneur social

Un des pionniers à avoir énoncé une définition de l'entrepreneur social fut le fondateur de l'un des premiers réseaux mondiaux d'entrepreneur sociaux et membre de l'école de pensée américaine de l'innovation Bill Drayton : « C'est un individu qui met ses qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème sociétal à grande échelle » (Brossard, 2009).

Afin de bien comprendre la spécificité de l'entrepreneur social, il convient de le comparer à l'entrepreneur classique. Selon l'économiste Joseph Schumpeter, « L'entrepreneur est un homme dont les horizons économiques sont vastes et dont l'énergie est suffisante pour bousculer la propension à la routine et réaliser des innovations ». Schumpeter insiste sur la composante d'innovation. Au-delà d'être l'inventeur ou l'apporteur de capitaux, l'entrepreneur est celui qui met en œuvre de

nouvelles combinaisons pour apporter un changement (Schumpeter, 1990). L'innovation est utilisée par l'entrepreneur dans le but de mobiliser les ressources dont il dispose afin d'atteindre des objectifs (Brouard *et al.*, 2010).

L'importance de l'innovation est également soulignée dans le secteur de l'entrepreneuriat social. D'après la définition du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), l'innovation dite sociale est une *intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles afin d'améliorer la qualité et les conditions de vie de la collectivité* (Territoires innovants en économie sociale et solidaire(TIESS), 2016).

Le Tableau 2.2 présente une comparaison de l'entrepreneur social et commercial qui permet de mettre en lumière leurs contours à travers 6 dimensions.

Tableau 2.2 : Comparaison des types d'entrepreneurs

	Entrepreneur social	Entrepreneur commercial
Mission sociale	Centrale	Périphérique
Création de valeur	Parallèle à la réalisation de la mission; vise l'autonomie financière	Centrale Maximisation du profit
Vision	Long terme	Court terme
Agent de changement	Innovent pour répondre aux besoins sociaux	Innovent pour le développement économique
Bénéfices	Le profit est un moyen	Le profit est une fin
Opportunité	Exploite l'opportunité de progrès social	Exploite l'opportunité d'affaire sur un marché

Source : (Brossard, 2009)

L'entrepreneur social se distingue principalement de l'entrepreneur classique, dans la primauté accordée à la mission sociale de son activité. La création de valeur économique est un moyen pour lui d'assurer cette mission. L'entrepreneur social innove afin de répondre principalement à des besoins sociaux et non seulement afin d'engendrer un développement économique. Il a donc, en plus du profil psychologique de l'entrepreneur classique, une sensibilité à l'égard de problèmes sociaux qui se traduit par un désir de s'engager socialement (Roy *et al.*, 2016).

Afin de conclure cette section sur les contours des définitions de l'entrepreneuriat social, voici une synthèse (Tableau 2.3) proposée par les auteurs Barthélémy et Slitine (2014). Dans ce tableau, les caractéristiques fondamentales représentent les dimensions dont doivent disposer toutes les entreprises pour être considérées comme sociales. Les caractéristiques complémentaires regroupent des dimensions qui ne sont en revanche pas obligatoires. Les auteurs définissent l'entrepreneuriat social comme : « l'ensemble des initiatives économiques dont la finalité principale est sociale ou environnementale et qui réinvestissent la majorité de leurs bénéfices au profit de cette mission».

Tableau 2.3 : Synthèse des caractéristiques de l'entrepreneuriat social en France

CARACTÉRISTIQUES FONDAMENTALES	
Dimension entrepreneuriale	Inscription des entreprises sociales dans l'économie de marché, tout en considérant que le profit n'est pas une fin en soi, mais bien un moyen au service d'un projet social.
Dimension sociale	But social ou environnemental explicite, qui peut être la création d'emploi, l'éducation, la fourniture d'un service à des populations exclues, etc. Leurs profits sont principalement réinvestis pour atteindre leurs objectifs sociaux.
CARACTÉRISTIQUES COMPLÉMENTAIRES	
Dimension démocratique	Participation des parties prenantes concernées par le projet (salariés, utilisateurs, clients, communauté locale plus large dans laquelle elles inscrivent leur impact social, environnemental et économique).
Dimension innovation	Innovation dans l'offre de biens ou service, dans la création de valeur économique et sociale dans le modèle économique et la mobilisation des ressources, dans les partenariats ou dans le management.

2.3 Défis autour du développement de l'entrepreneuriat social

Le secteur de l'entrepreneuriat social est façonné par les contextes institutionnels et culturels dans lequel il évolue (Noya *et al.*, 2013). Selon Brouard et al (2011), son développement reste soumis à plusieurs défis auxquels une poignée d'acteur stratégique ont tenté de répondre. Nous traitons dans cette section des défis liés au contexte légal, aux financements et à la formation (enseignement et accompagnement). Nous avons choisi de parler de ces défis en particulier, car les traiter représente une nécessité afin de développer le secteur de l'entrepreneuriat social. Également, les défis liés à la formation entrent dans le cadre de la présente recherche.

2.3.1 Contexte légal

En France, le contexte légal est considéré comme un défi au développement de l'entrepreneuriat social, car les différentes formes juridiques des organisations existantes (voir annexe A) ne sont pas reconnues comme étant adaptées à l'entrepreneuriat social (Brouard *et al.* 2012). Un cadre juridique propice semblerait représenter une base solide pour la création d'entreprises sociales. De tels cadres juridiques adéquats au niveau national sembleraient également apporter une clarification sur la définition des entreprises sociales, leur mission et leurs activités (Noya *et al.*, 2013).

Afin d'apporter une possible réponse à ce problème, le statut des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) a été créé en 2001. Il représente l'adaptation de la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération (Margado, 2002). L'objet d'une SCIC est « la production ou la fourniture de biens et de services

d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale » (*Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel*, 2001). Une SCIC est donc considérée comme étant une autre forme juridique d'entreprise sociale.

Dans les SCIC la gestion est démocratique (« une personne = une voix ») et la lucrativité n'est pas la finalité. L'entreprise appartient aux salariés, mais pas seulement, car le capital peut également être détenu par les bénéficiaires de l'activité (les clients, les usagers, les fournisseurs) et par une troisième catégorie d'actionnaires regroupant des collectivités locales, des bénévoles, des financeurs, etc (Le portail des ministères économiques et financiers, 2012). La loi reconnaît une forme " d'entreprise associative " ayant pour objectif d'organiser un partenariat entre des salariés, des usagers, des bénévoles, des collectivités publiques, des associations, des entreprises et des financiers. À ce jour en France, on dénombre 557 SCIC en activité. Au-delà de l'aspect légal des entreprises sociales, le financement représente un deuxième défi majeur pour leur développement.

2.3.2 Financement

Le financement du démarrage et de la croissance représenterait un second défi pour les entreprises sociales. Ces dernières sont généralement financées par un ensemble de ressources marchandes (par exemple la vente de biens et de services), de ressources non marchandes (par exemple des subventions gouvernementales et des dons privés) et de ressources non monétaires (par exemple le travail bénévole) (Noya *et al.*, 2013).

Historiquement, le secteur de l'entrepreneuriat social n'attire qu'une infime partie des flux de financement privé. Leur modèle économique hybride, la lenteur du retour sur investissement financier proposé et le mode de gouvernance collectif spécifique

qu'elles requièrent sont autant de freins à l'intérêt du secteur financier traditionnel (Leboucher, 2015).

Parmi ces derniers, la perception d'un risque élevé associé aux projets sociaux est une des raisons principales évoquées par les investisseurs. Cette perception s'explique à la fois par la nature même des activités des entreprises sociales qui visent généralement une population précaire, peu ou non solvable, mais également par un manque de connaissance du secteur par les investisseurs. Elles souffrent dès lors d'un manque de crédibilité vis-à-vis des investisseurs classiques, car elles peinent à convaincre de la viabilité de leurs projets et elles manquent le plus souvent de garanties (Guézennec et Malochet, 2013).

Ainsi, la croissance des entreprises sociales est souvent freinée par le manque de fonds, ou par un accès difficile aux financeurs de l'économie dite classique, d'autant plus que ces organisations sont en concurrence avec des entreprises à but lucratif qui, elles, ont un accès facilité à ces capitaux (Brouard *et al.*, 2012). Cette problématique a favorisé la diversification dans les formes de financement dédiées à l'entrepreneuriat social comme c'est le cas avec l'impact investing. Ce terme désigne des investissements cherchant à conjuguer rendement financier et impact social. L'impact investing se distingue en cela des investissements qui cherchent seulement un impact social (philanthropie) et de ceux qui visent uniquement la rentabilité financière (Guézennec et Malochet, 2013).

Malgré cette innovation en termes de financement, d'autres freins et interrogations viennent s'ajouter au défi réglementaire qui entoure le financement des entreprises sociales. L'un des freins les plus cités est le problème de l'adéquation entre l'offre de financement et les besoins des entreprises et structures à impact social (Guézennec et Malochet, 2013). Les offres du financement d'impact ne correspondent pas toujours aux besoins réels et aux capacités des entreprises sociales. Ainsi, les besoins d'investissements à des horizons de moyen ou long terme dont ont besoin les porteurs

de projets peuvent entrer en conflit avec les besoins des investisseurs (Sibille *et al.*, 2014). Parallèlement aux défis posés par le financement des entreprises sociales se pose celui de la formation.

2.4 L'enseignement à l'entrepreneuriat

On assiste en France depuis une dizaine d'années à une augmentation du nombre de formations en entrepreneuriat social dans l'enseignement supérieur (Hulgaard, 2010). Mais selon Brouard et al (2011), les entrepreneurs sociaux doivent posséder les compétences techniques des cadres de l'économie à but lucratif et simultanément maîtriser des problématiques sociales. Le manque général de culture entrepreneuriale représente un frein à son développement. Ces compétences témoignent de la complexité des missions assurées par les entreprises sociales et soulignent le besoin de formation spécifique qui reconnaît cette complexité (Noya *et al.*, 2013). Des acteurs du secteur de l'économie sociale œuvrent pour développer la culture entrepreneuriale dans les universités et les grandes écoles à travers une série de dispositifs comme à titre d'exemple la désignation d'un référent entrepreneuriat ou la mise en place de pôle de l'entrepreneuriat étudiant dans chaque établissement (Chauffaut *et al.*, 2013).

Nos recherches ne nous ont pas permis de trouver des documents pertinents relatant les modes d'enseignement appliqués à l'apprentissage spécifique de l'entrepreneuriat social. Nous allons donc présenter la littérature traitant de l'enseignement à l'entrepreneuriat dans son acception large, car les origines de la pratique de l'entrepreneuriat qu'il soit social ou non restent les mêmes.

La littérature sur le sujet (Fayolle 2005, Gaujard et Verzat 2011, Pepin 2011) s'accorde à dire que l'éducation à l'entrepreneuriat a pour principal but le développement de l'esprit d'entreprise et de l'esprit d'entreprendre qui sont deux notions distinctes, mais reliées. La première correspond au monde économique et

définit l'entrepreneuriat en lien avec la création d'entreprise, d'emploi et de valeur (Verstraete et Fayolle, 2005). On vise ici à développer les habiletés de création et de gestion d'entreprise. Il s'agit alors de former des entrepreneurs potentiels ou encore de développer l'esprit d'entreprise (Léger-Jarniou, 2008). L'entrepreneuriat est ainsi considéré comme un objet d'apprentissage en soi (Pepin, 2011). La seconde notion renvoie au développement de l'être en lui-même (Caird, 1990). On vise ici le développement de caractéristiques personnelles, dont l'autonomie, la proactivité et le sens de l'initiative (Caird, 1992). Il s'agit alors de développer l'esprit d'entreprendre (Gaujard et Verzat, 2011) . L'entrepreneuriat est ici considéré comme un outil d'apprentissage (Pepin, 2011).

Des recherches se sont penchées sur les conditions qui favorisent le développement de cet esprit d'entreprendre dans l'enseignement supérieur. Ainsi, nous pouvons citer l'étude de Pirnay et.al (2005 cité par Surlemont, 2007) qui souligne que les expériences positives vérifient généralement deux éléments à savoir un contexte porteur ce qui veut dire, une direction et une culture d'établissement favorable au développement de l'esprit d'entreprendre, et des enseignants entreprenants qui ont de bonnes capacités relationnelles pour nouer des contacts avec leur environnement externe. Des praticiens réflexifs de la pédagogie entreprenante visant le développement des habiletés entrepreneuriales, venus du Québec (Pelletier, 2005), d'Angleterre (Gibb, 2005) et de Belgique (Surlemont et Kearney, 2009) ont également mis en avant quatre principes favorisant le développement de l'esprit d'entreprendre : apprendre par l'expérience de projets innovants en lien avec des problèmes réels ; encourager, guider et faciliter la prise de responsabilité des apprenants ; apprendre en groupe coopératif et en relation avec des adultes extérieurs à l'école ; évaluer par une approche formative à travers le travail réflexif et la valorisation externe. Ces principes identifiés présentent des points communs avec les pédagogies actives (pédagogie par projet, méthode de cas, apprentissage par problème) qui permettent de générer des connaissances contribuant au développement

de l'étudiant et de mettre en place les conditions pour que l'étudiant apprenne (Verzat et Toutain, 2016; Carrier 2009).

Pour (Katz, 1990), l'enseignement de l'entrepreneuriat est indispensable pour préparer des individus afin qu'ils accèdent à la création d'entreprises. Cette discipline requiert certaines aptitudes et attitudes qui peuvent s'acquérir en suivant des enseignements, des programmes ou des formations. Selon un rapport établi par la Commission Européenne, l'enseignement de l'entrepreneuriat n'est pas encore suffisamment intégré dans les programmes des établissements d'enseignement supérieur en Europe. Le rapport indique également que la majorité des cours concernant l'entrepreneuriat sont offerts dans le cadre d'études commerciales et économiques et rappelle la nécessité d'adapter le contenu des programmes destinés à l'enseignement de l'entrepreneuriat aux différents groupes cibles (Commission européenne, 2008).

L'auteur Verzat (2009) identifie quatre niveaux d'objectifs afin d'optimiser l'éducation à l'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement supérieur : sensibiliser le maximum d'étudiants de toutes les disciplines, inculquer à tous un état d'esprit entrepreneurial, former les compétences nécessaires aux entrepreneurs potentiels et enfin accompagner les projets émergents. En France, l'enseignement de l'entrepreneuriat se trouve le plus souvent lié au paradigme pédagogique traditionnel. Les enseignements classiques de gestion d'entreprise (finance, fiscalité, marketing, ...) sont privilégiés au détriment du développement de l'esprit d'entreprendre et d'entreprise (Tounés, 2003).

Des auteurs tels que Carrier (2000) préconise l'abandon de ce paradigme où domine la transmission des connaissances. Un style d'enseignement orienté sur l'action encourage l'apprentissage par l'expérimentation, la résolution de problèmes, la créativité et ceci à partir d'un projet (Léger-Jarniou, 2008). La Commission européenne précise également que l'emploi de ces méthodes pédagogiques est crucial pour développer les compétences et les aptitudes entrepreneuriales des étudiants

(Commission européenne, 2008). Ainsi, le développement ces dernières années de l'enseignement à l'entrepreneuriat s'est fait conjointement avec le développement des pédagogies dites « actives » qui ont pour finalité l'acquisition de compétences et non plus la transmission de connaissances et de savoir-faire (CREDOC, 2011). Ce type de pédagogie est née dès la fin du XIXe siècle dans le courant de l'École Nouvelle, fondée sur la pensée de Dewey. Ce philosophe fut le premier à affirmer à travers sa méthode « learning by doing » que « l'apprentissage se fait à la faveur d'expériences progressives qui prennent sens dans la vie de la personne » (Fayolle et Verzat, 2013). Nous allons spécifiquement traiter d'une composante de ces pédagogies actives, la pédagogie par projet qui se trouve en lien avec notre étude. Cette forme pédagogique se développe dans les années 70 au sein des établissements d'enseignement.

Selon Proulx (2004), la pédagogie par projet « favorise une approche interdisciplinaire centrée sur l'intérêt des apprenants et privilégie aussi, comme contexte d'apprentissage, des situations concrètes de la vie courante ». À titre d'exemple, on peut citer une initiative menée en France par de grandes entreprises de l'économie sociale qui ont lancé en 2011, en partenariat avec l'État français, un programme, « Jeun-ESS », dédié à développer l'esprit d'« entreprendre autrement » chez les jeunes. Selon ces derniers, l'esprit de l'entrepreneuriat social est encore insuffisamment impulsé dans le parcours scolaire. Le but est de faire en sorte que l'enseignement de l'entrepreneuriat social ne soit pas confiné, mais incorporé à la logique entrepreneuriale en général.

En Europe, des initiatives ont été élaborées afin de favoriser le développement des compétences entrepreneuriales des étudiants telles que des projets de mini-entreprises qui ont pour objectif d'enseigner aux jeunes le fonctionnement de l'entreprise ou l'entrepreneuriat au travers de cas concrets ; faire découvrir le potentiel de chacun et rapprocher le monde de l'enseignement et le monde économique. Ces projets donnent

souvent lieu à des remises de prix dans le cadre de concours locaux, régionaux, nationaux puis internationaux (CREDOC, 2011).

Au-delà de la sensibilisation à l'entrepreneuriat social et pour passer de l'idée au développement du projet, différents moyens d'accompagnement porté par des entreprises, des écoles de commerce ou des organisations ont émergé.

2.5 L'accompagnement à l'entrepreneuriat social

Léger-Jarniou et Saporta (2013), mesurent l'importance de la fonction de l'accompagnement dans l'entrepreneuriat. Ils soulignent le fait « que les initiatives entrepreneuriales nécessitent d'être guidées et accompagnées à une étape quelconque de leur processus ». Dans ce contexte, l'accompagnement en tant que processus joue un rôle dans la dynamique d'apprentissage. Les auteurs mentionnent également la nécessité de renforcer les liens entre la communauté académique et le monde professionnel, largement représenté au sein des structures d'accompagnement et de conseil.

L'accompagnement doit s'adapter aux caractéristiques propres du projet de création et aux compétences acquises et à développer de l'accompagné. Ainsi selon Barès et Sylvain (2014) la personne qui accompagne contribue à la définition des critères qui serviront de fondations aux décisions de l'entrepreneur et à la distinction de l'information fiable et pertinente pour la poursuite du projet. Il se doit d'adapter sa posture afin de cerner la personnalité de l'entrepreneur, ses compétences et savoir-faire, mais aussi comprendre sa situation particulière et ses enjeux. Il doit donc prendre en compte les spécificités du projet, mais également de la personne qu'il accompagne afin de toujours adapter son approche.

Selon l'agence pour la création d'entreprises (APCE) une association créée à l'initiative des pouvoirs publics français et qui intervient dans le processus d'aide à la création, à la transmission et au développement des entreprises (« APCE - agence

pour la création d'entreprises », 2015), l'accompagnement doit réunir un ensemble de composantes essentielles afin d'être en mesure d'atteindre les résultats attendus : la durée (de plusieurs mois à plusieurs années), la fréquence des relations (une succession de contacts est nécessaire), l'unicité de la structure d'accompagnement (la relation de confiance se noue avec un conseiller en particulier) et la prise en compte de la diversité des problèmes qui se posent au créateur d'entreprise (Cuzin et Fayolle, 2004).

La création d'entreprises sociale demeure au même titre que la création d'entreprises commerciales un processus jalonné par plusieurs étapes façonnées comme un cycle de vie de projet. La dimension sociale, est un élément qui vient s'ajouter à ce processus de création. Ainsi, comme évoquée précédemment, l'émergence d'un attrait des jeunes français pour l'entrepreneuriat social a favorisé l'apparition de différents programmes d'accompagnement portés par plusieurs types d'acteurs (association, entreprises sociales, écoles). En voici quelques-uns :

- Press Start est un programme d'accompagnement dédié aux jeunes entrepreneurs sociaux, porté par l'association YES Akademia. Chaque année, 15 porteurs de projets âgés de 18 à 30 ans et issus de toute la France sont sélectionnés pour y participer. Les objectifs du programme sont de transmettre l'esprit entrepreneurial aux participants (leadership, prises de risques), faire découvrir les outils clés pour devenir un entrepreneur responsable et offrir une formation intensive à travers des séminaires, des ateliers, des mises en situation et des rencontres (<http://yesakademia.org/>).

- Le prix Gabriel est un programme d'accompagnement complet de 10 mois réservé à 5 jeunes porteurs de projets à vocation sociale ou environnementale. Les objectifs du programme sont d'apporter un soutien financier et technologique à ces jeunes, leur offrir une possibilité d'incubation pour le développement de leur projet et du mentorat. Ce programme est porté par la start-up sociale Live for Good qui a pour

mission de révéler le potentiel des jeunes de moins de 27 ans de tous horizons par l'entrepreneuriat social (<https://www.live-for-good.org/s/fr/>).

- La Global social venture compétition est une compétition mondiale de business plans sociaux dédiée aux étudiants et aux jeunes diplômés. Portée au niveau mondial par l'université de Berkeley en Californie, c'est aujourd'hui un réseau mondial d'écoles et d'universités qui coordonnent le programme dans 8 grandes régions du monde. L'ESSEC, école de commerce française, est le partenaire régional pour toute l'Europe et l'Afrique Francophone. L'établissement sélectionne dix projets suite à un appel à projets. Les participants retenus bénéficient d'un accompagnement en amont de la compétition. L'accompagnement prodigué inclut des formations, la désignation d'un mentor et le partage d'outils pour le développement du projet (<http://antropia.essec.fr/gsvc-accueil/>).

Les programmes présentés ont en commun d'accompagner des porteurs de projets ayant une idée de projet à développer et donc une connaissance du secteur de l'entrepreneuriat social. Aujourd'hui, il existe encore peu de travaux d'évaluation qui permettent de juger de l'efficacité de programmes visant à soutenir la sensibilisation à l'entrepreneuriat social et l'apprentissage de la création d'entreprises sociales. Bien que des évaluations de programme dans le domaine de l'entrepreneuriat existent, nous avons fait le choix de ne pas en parler, car l'absence de la dimension sociale qui est un élément important dans l'entrepreneuriat social ne nous permet pas d'établir de liens ou d'effectuer des comparaisons. C'est pourquoi, ce mémoire a pour objectif de rendre compte de la mise en œuvre et des retombées d'un de ces types de programmes déployé sur le territoire Français. Le programme est celui de l'association Enactus France.

Ce second chapitre nous a permis de mettre en lumière l'émergence du secteur de l'ESS et de l'entrepreneuriat social et de faire le point sur certains des défis inhérents à son développement en France. L'organisation Enactus France que nous allons vous

présenter dans le chapitre suivant et qui fait l'objet de notre étude tente de répondre au défi relatif à l'enseignement et la formation des jeunes à l'entrepreneuriat social.

CHAPITRE III

CAS À L'ÉTUDE

3.1 Enactus

Enactus France est une association française membre du réseau Enactus worldwide. Cette organisation a pour mission de développer l'esprit d'initiative et l'engagement des jeunes dans le cadre scolaire au service de la société. Pour cela, elle accompagne les étudiants dans la mise en œuvre de projets d'entrepreneuriat social avec l'implication de professionnels de l'entreprise et du corps enseignant.

Enactus France est né d'Enactus worldwide (anciennement SIFE) une ONG créée en 1975 aux États-Unis par Robert T. Davis, un avocat Texan au sein du National Leadership Institute. L'ONG avait pour objectif d'encourager les étudiants de l'enseignement supérieur à développer leurs aptitudes à l'entrepreneuriat, à l'autonomie, au travail en équipe, à la communication et à la pédagogie de l'économie de marché à travers des projets d'entreprise dédiés à la communauté (« Sife: les moyens de changer le monde? », 2006).

Au cœur de SIFE se situe la philosophie suivante : « *Si tu donnes un poisson à un homme, il mangera un jour, si tu lui apprends à pêcher, il mangera toute sa vie* ». Le but des projets est de renforcer le pouvoir d'agir des bénéficiaires, et ce sur le long terme.

Par la mise en place de ces projets, les étudiants développent leurs qualités de leadership, et sont donc en contact avec le monde de l'entreprise et ses pratiques en appliquant le principe du « Learning by doing » (apprendre par la pratique).

Pendant les années 1990, Enactus élargit son action et a ainsi peu à peu gagné tous les continents sur un mode décentralisé. Chaque bureau national est une entité indépendante, libre de mener sa stratégie tout en respectant les valeurs de l'organisation. Ils disposent d'une liberté dans la mise en place et la gestion de leur programme. Enactus Worldwide assure depuis son siège social la coordination et l'accueil des nouveaux pays membres du réseau.

Chaque pays membre a l'obligation d'organiser une compétition nationale chaque année. Lors de cet événement, les projets menés par les étudiants sont présentés à un jury de professionnels. À l'issue des compétitions nationales, une équipe par pays est déclarée championne et défendra son projet à la compétition internationale (« association-sife » 2016).

Renommé Enactus (entreprendre en action) en 2012, une manière pour eux de mieux souligner l'aspect entrepreneurial comme catalyseur de progrès, l'organisation se considère comme étant le plus vaste réseau mondial qui rassemble l'expertise du monde de l'entreprise, le savoir-faire des enseignants ainsi que l'énergie des étudiants qui entreprennent au service de la société. Selon leur rapport annuel 2015, Enactus est présent dans plus de 1700 établissements d'enseignement supérieur répartis dans 36 pays et compte plus de 69000 étudiants engagés. À ce jour, environ 1 700 000 personnes sont selon Enactus, impactées par les projets menés (Enactus 2015).

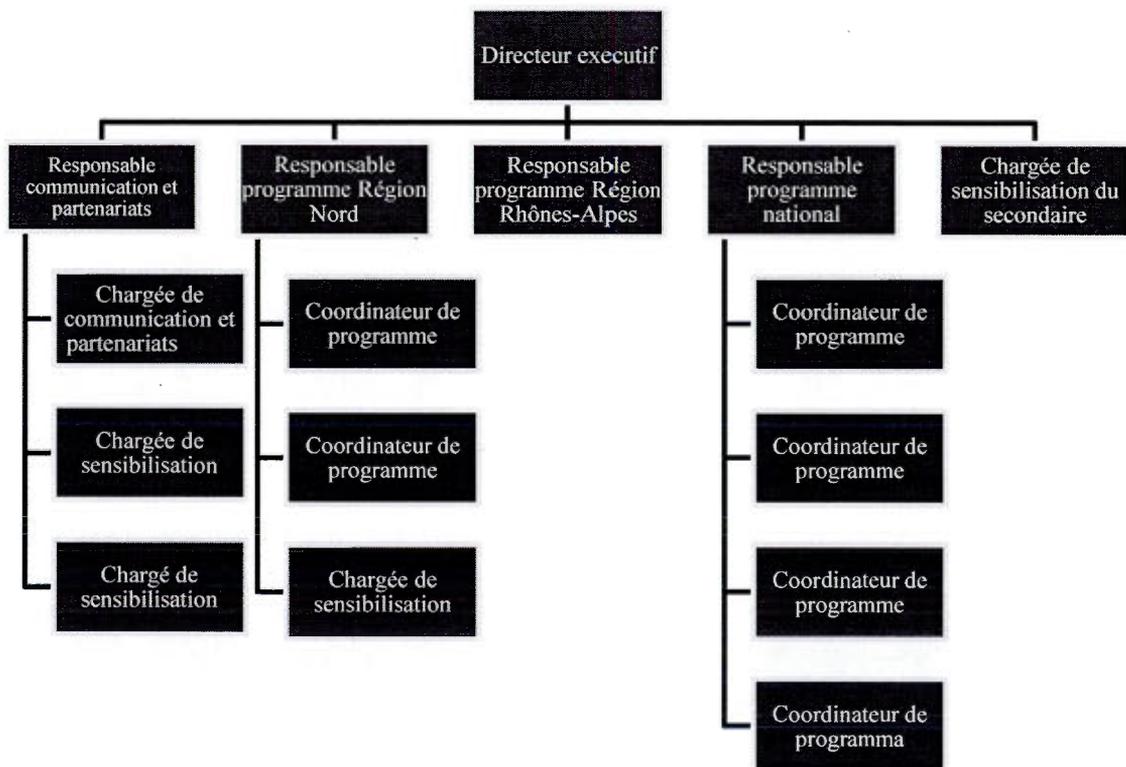
3.2 Enactus en France

Introduit à la suite d'un partenariat entre Enactus Worldwide et la fondation d'entreprise KPMG France (mécène fondateur de l'organisation), Enactus arrive en

France en 2002 sous la forme d'une association reconnue selon la loi 1901 (« Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association », 2009). Enactus France a au fil des années rassemblé de plus en plus d'acteurs autour de son programme pédagogique. Ainsi, selon le dernier rapport annuel paru en 2015, Enactus France est présent dans 55 établissements d'enseignement supérieur et a mobilisé 1308 étudiants ayant mené 155 projets d'entrepreneuriat social en France et dans le monde ayant bénéficié directement à 13 308 personnes. 627 professionnels et 80 conseillers pédagogiques se sont également mobilisés afin d'apporter leur expertise aux étudiants.

Afin d'organiser le déploiement et le suivi du programme pédagogique sur l'ensemble du territoire, une équipe nationale se charge de coordonner l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus. Elle assure également la promotion de l'entrepreneuriat social à travers des actions de communication et de sensibilisation au sein d'établissements d'enseignement supérieur. L'équipe de travail compte huit employés permanents, dont un directeur exécutif auquel s'ajoutent huit jeunes en mission temporaire de service civique d'une durée de six à onze mois (le service civique représente un engagement volontaire au service de l'intérêt général ouvert en France aux 16-25 ans). L'équipe est répartie entre trois antennes dont le siège se situe à Paris. La première antenne régionale fut ouverte en août 2014 dans le nord de la France (Lille) et la seconde plus récemment en août 2016 dans la région Rhône Alpes (Lyon).

Figure 3.1 : Organigramme de l'organisation Enactus France



L'organisation est divisée entre deux pôles soit le pôle communication et le pôle programme. Le pôle communication est en charge de la promotion du programme auprès des étudiants, du développement de la notoriété d'Enactus et de l'animation de la communauté. Le pôle programme est responsable quant à lui de la mise en œuvre du programme Enactus au sein des établissements d'enseignement supérieur et du suivi des équipes.

La gouvernance de l'association est assurée par des membres issus des entreprises mécènes, des établissements d'enseignement supérieur et des membres de la société civile. Cette gouvernance reflète la volonté de l'association Enactus d'impliquer différentes parties prenantes dans son programme d'accompagnement.

En effet, l'association Enactus France est un organisme tiers mettant en relation le monde académique, et le monde de l'entreprise afin de permettre à des étudiants de mettre en place des projets d'entrepreneuriat social. L'organisation doit ainsi créer et gérer des relations partenariales avec des établissements d'enseignement supérieur et des entreprises. Au sein d'Enactus France, chaque entité gère un aspect de ces relations.

Au sein du pôle communication, la responsable communication et partenariat est en charge de maintenir les rapports entre l'organisme et les entreprises mécènes. Les entreprises interviennent à des aspects ponctuels du programme, mais leur apport humain et financier est très important pour le bon fonctionnement de l'organisation. Ainsi, le directeur exécutif est impliqué dans ces relations partenariales et passe beaucoup de temps à les développer. C'est au sein du pôle programme à travers la responsable programme que sont gérées les relations avec les établissements d'enseignement supérieur. Ces relations ont parfois été difficiles à construire. À travers notre mission au sein de l'organisation, nous avons pu constater que certains établissements ayant conservé un modèle d'apprentissage « classique » c'est-à-dire à dominante théorique comme les universités, sont plus réticents à prendre part au programme du fait de la pédagogie dans l'action utilisée par l'organisation. À l'inverse, les écoles de commerce plus habituées à ce type de pédagogie ont été plus faciles à convaincre. Elles sont d'ailleurs historiquement plus nombreuses au sein du programme que les universités ou les écoles d'ingénieurs. Afin de maintenir et renforcer la relation entre les établissements d'enseignement et l'organisation, de nombreuses rencontres sont organisées pendant l'année.

Au cours de notre mandat au sein d'Enactus France, nous n'avons pas été en lien direct avec les entreprises ou les établissements d'enseignement du fait de notre position. Ces relations sont plutôt gérées à un niveau hiérarchique supérieur. Il n'y a pas ou peu d'interactions directes entre les représentants d'entreprises et les représentants des établissements d'enseignement supérieur. Ces acteurs se rencontrent lors des événements organisés par Enactus France. Les étudiants qui prennent part au programme et l'organisation restent les interlocuteurs directs. À mesure que le réseau s'étend, nous avons pu nous rendre compte à travers notre observation participante qu'il devenait de plus en plus difficile pour l'organisation de gérer ces relations. C'est d'ailleurs une des raisons qui a motivé le directeur pour l'ouverture d'antennes régionales.

Il convient de préciser que l'État français n'intervient pas dans les activités de l'association. Bien que le programme d'accompagnement à destination des étudiants fut reconnu par le ministère de l'Éducation nationale de l'Enseignement supérieur et de la recherche en 2011 (Enactus, 2015), l'organisation n'a pas de comptes spécifiques au regard de son activité à rendre à l'État.

3.3 Programme d'accompagnement Enactus France

Nous allons dans les sections qui suivent décrire le programme d'accompagnement en nous basant sur les documents suivants : BA-B.A Enactus 2015-2016 ; boîte à outils 2015-2016, Panorama 2015-2016..

3.3.1 Approche pédagogique

La philosophie de l'enseignement que partage Enactus France est la suivante : « *Dis-moi et j'oublierai, montre-moi et je me souviendrai peut-être, implique-moi et je retiendrai* » (« B.A.-BA Enactus » 2016). À travers cette approche pédagogique

qu'ils disent expérientielle, l'organisation souhaite contribuer au développement des compétences tant techniques qu'humaines des étudiants. Enactus France tente de rapprocher les étudiants au plus près des réalités du marché en les confrontant aux défis et problématiques inhérentes à la création d'entreprises sociales. Cette forme pédagogique correspond au *learning by doing* défini par Dewey et explicité dans notre revue de littérature. Ainsi, l'approche pédagogique développée par Enactus France repose sur trois piliers : apprendre en faisant ; entreprendre en équipe ; l'économie au service de l'Homme.

3.3.2 But et objectifs du programme d'accompagnement

Le programme d'accompagnement vise à « *outiller et à guider les étudiants dans la réalisation de leurs projets au quotidien, de l'émergence de l'idée à l'implémentation du projet sur le terrain* » (« Enactus France » 2016).

Les objectifs généraux du programme pédagogique sont les suivants :

- Développer les compétences humaines, managériales et entrepreneuriales des étudiants;
- Faciliter l'insertion professionnelle des étudiants et des alumni grâce à des professionnels et des partenaires impliqués ;
- Renforcer le pouvoir d'agir et améliorer les conditions de vie des bénéficiaires grâce à l'engagement des étudiants et des professionnels ;
- Créer des entreprises pour apporter des réponses aux enjeux de société suite à l'expérience Enactus.

L'organisation met à la disposition des étudiants un ensemble d'outils leur permettant d'être formés à la gestion de projet et/ou d'équipe. Les principaux outils mis à

disposition sont les suivant : *La boîte à outils* est un guide pour aider les étudiants à trouver une idée de projet, la mettre en œuvre et la renforcer. Les principales phases du cycle de vie d'un projet (identification d'un défi de société, définition d'une charte de projet, réalisation d'un business model, évaluation d'impacts, etc.) y sont abordées ; les *tutos* sont des courtes vidéos pédagogiques pour accompagner les étudiants dans les moments clés de l'année et dans les différentes étapes du projet ; les *fiches mission* sont élaborées afin de guider les étudiants à chaque étape du développement du projet qui leur rappellent les moments forts de cette étape ; le *HUB* est une plateforme web d'Enactus sur laquelle sont disponibles des informations sur le programme, l'essentiel des outils pédagogiques ainsi que les supports de certains ateliers animés au cours des journées de formation Enactus, enfin le *guide des bonnes pratiques RH* est un recueil de bonnes pratiques de gestion d'équipe. Il recense un ensemble de bonnes pratiques qui couvrent l'organisation de l'équipe, la cohésion au sein du groupe, la mobilisation des parties prenantes autour des projets et le développement personnel et professionnel de chacun des membres.

3.3.3 Modèle logique du programme

Afin de présenter le programme d'accompagnement mis en place par Enactus France, nous utilisons un moyen spécifique, le modèle logique de programme. C'est un outil permettant d'illustrer clairement les composantes et les activités d'un programme et les liens logiques ou théoriques avec les résultats attendus (W.K Kellogg foundation, 2001). Il permet de faciliter la compréhension du programme étudié et d'en faciliter son évaluation.

Avant de vous présenter la version illustrée du programme pédagogique d'Enactus France (p.51), nous détaillons les éléments qui la composent. Nous mettons d'abord en lumière les ressources dont dispose l'organisation, ensuite nous décrivons les

activités proposées pour les étudiants dans le cadre du programme avec un aperçu des réalisations faites durant l'année 2015-2016.

3.3.3.1 Ressources

Afin de mettre en place le programme, Enactus France dispose de ressources humaines, financières et matérielles. Dans les ressources humaines, certains membres de l'équipe Enactus France sont spécifiquement responsables de la mise en œuvre du programme. Les responsables de programme (1 national et 2 régional) ont pour mission de développer le réseau des établissements scolaires, renforcer la pédagogie du programme, consolider et renforcer les équipes Enactus existantes et veiller à la pérennité des projets. Elles ont également pour mission de former et suivre les coordinateurs de programme (CDP). Ces derniers accompagnent les équipes Enactus dans leur organisation et dans la réalisation de leurs projets. Ils sont en lien direct avec la responsable et assurent la mise en œuvre du programme Enactus au sein des établissements de l'enseignement supérieur. Chaque coordinateur est responsable d'une dizaine d'équipes environ.

Également responsables du suivi des équipes, les conseillers pédagogiques représentent le volet académique du programme. Ce sont des enseignants ou des membres de l'administration de l'établissement d'enseignement supérieur où l'équipe Enactus est présente. Ils assistent les étudiants afin de leur permettre de mettre en application leurs connaissances académiques dans leurs projets et acquérir de nouvelles compétences. Enfin, des professionnels (entrepreneurs, salariés d'entreprise) apportent bénévolement leurs expertises et leur expérience auprès des équipes dans la mise en œuvre de leurs projets.

Le programme prévoit également que les équipes Enactus créent un Conseil Consultatif de Professionnels (CCP) dans le but de les soutenir et de leur apporter des retours sur la gestion de leurs projets et l'organisation de leur équipe.

Les ressources financières de l'organisation s'appuient sur des subventions octroyées par les entreprises partenaires. Un budget est annuellement fixé et est par la suite alloué aux différents pôles de l'association (programme et communication).

Enfin, les ressources matérielles regroupent le siège d'Enactus France qui se situe à Paris. Une partie de l'équipe y travaille quotidiennement au sein de locaux qui se situent au cœur d'un pôle immobilier composé d'entreprises innovantes dans le secteur de l'économie sociale. Les équipes étudiantes qui participent au programme sont libres de se réunir au sein de leur établissement ou à l'extérieur afin de mettre en place leur projet. Elles disposent d'un certain nombre d'outils tels qu'une plateforme web, et des documents fournis par Enactus afin de les aider dans la mise en place de leurs projets. Ces ressources vont permettre à Enactus France de déployer le programme au niveau national.

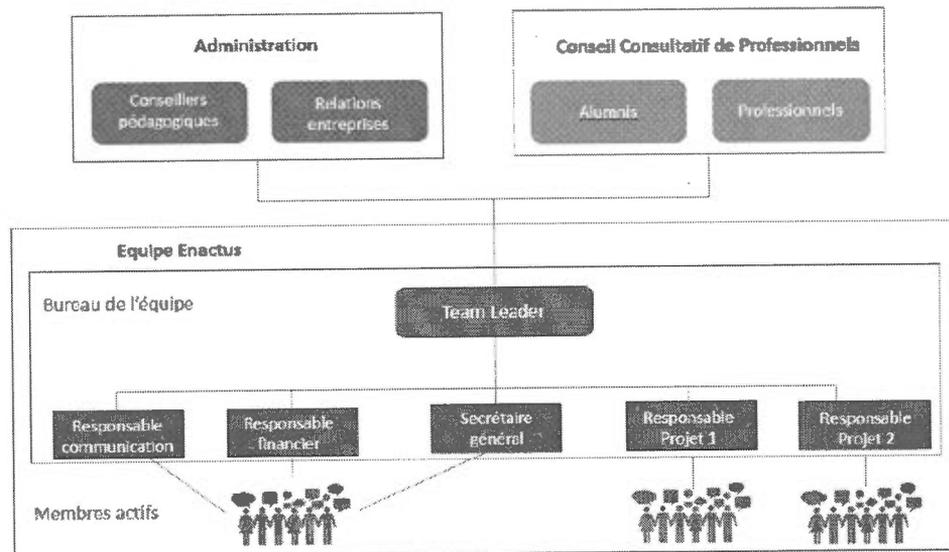
3.3.3.2 Equipes Enactus au sein des établissements d'enseignement supérieur

Les informations de cette section sont tirées du livret « B.A.-BA Enactus 2015-2016 ».

Le programme pédagogique est constitué d'un ensemble d'activités qui se déploient tout au long de l'année. Ainsi en amont de son déploiement, l'équipe communication d'Enactus France mène des actions de promotion du programme au sein des établissements membres. Les étudiants intéressés par le programme doivent se réunir en équipe ou rejoindre celle de leur établissement si celle-ci est déjà existante afin de pouvoir contribuer à la mise en place d'un projet d'entrepreneuriat social. Une équipe est constituée en moyenne de 30 étudiants (minimum 10 étudiants). Les membres peuvent choisir de s'impliquer dans un projet ou dans le bureau. Le bureau est composé a minima du *Team Leader*, du ou des *responsable(s) de projet(s)*, du *responsable financier*, du *secrétaire général* et parfois d'un *responsable de la communication*. Les autres membres se divisent ensuite en plusieurs petites équipes en fonction du nombre de projet menés. Les équipes Enactus se constituent le plus

souvent sous forme d'association loi 1901, portant le nom d'Enactus et le nom de l'établissement. Toutefois, l'équipe projet peut aussi être affiliée à une autre association présente au sein de l'établissement.

Figure 3.2 : Exemple d'organigramme d'une équipe Enactus



Source : B-A-BA Enactus 2016-2017

Le Team Leader est le plus souvent le Président de l'association Enactus et son représentant légal. Par conséquent, c'est le Team Leader qui est en contact direct avec l'administration, le/les Conseiller(s) pédagogiques(s), le Conseil Consultatif de Professionnels, le reste de l'équipe, mais aussi avec Enactus France. Le rôle du Team Leader est celui d'un animateur d'équipe et de coordinateur des différents projets. Il réunit toutes les personnes nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe et des projets. Il est présent pour organiser l'équipe et la diriger vers le même objectif. Le responsable de projet fédère une équipe, la pousse à l'action et mobilise les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Ainsi, le responsable de

projet s'assure que le projet réponde bien à des besoins spécifiquement identifiés, réfléchit à la viabilité du modèle économique et définit des indicateurs précis de mesure des résultats et impacts en équipe avec d'autres membres. Le responsable financier tient les comptes de l'association. Il établit les budgets prévisionnels, rédige les rapports financiers de l'association en fin d'année et participe à la rédaction des dossiers de financement. Le responsable financier peut aussi être en charge ou du moins participer à la recherche de nouveaux partenaires. Le secrétaire général est responsable de la communication interne à l'équipe. Il facilite le partage de l'information et des bonnes pratiques entre les membres. Le secrétaire général peut aussi être responsable de la veille sur les divers événements relatifs à l'entrepreneuriat social et aux thématiques des projets. Le responsable communication est en charge de la visibilité de l'équipe Enactus au sein de l'établissement et auprès de l'extérieur (partenaires, région, etc.). Au sein de l'équipe, les membres actifs sont constitués des étudiants qui choisissent de s'impliquer dans la mise en place du projet.

3.3.3.3 Types de projets

Le critère Enactus est commun à tous les projets réalisés dans le cadre du programme à travers le monde. Il permet de s'assurer de la cohérence des actions menées avec les principes et valeurs d'Enactus. Les équipes doivent répondre au critère suivant :

« Les équipes Enactus utilisent l'action entrepreneuriale pour renforcer le pouvoir d'agir des personnes afin que celles-ci améliorent leurs conditions de vie, et ce de manière pérenne sur les plans économique, social et environnemental » (« B.A.-BA Enactus » 2016)

Durant l'année 2015-2016, les étudiants ayant suivi le programme Enactus en France ont mis en place 155 projets d'entrepreneuriat social. 91% des projets furent menés

en France, 8% en Afrique et 1% en Asie. Ces projets suivent un cycle de vie constitué de plusieurs phases (voir annexe B). Ainsi en 2015 :

- 8.4% des projets sont en phase d'étude d'opportunité et d'idéation
- 46.5% en phase de formalisation
- 27.1% en phase d'expérimentation
- 15.5% en phase de consolidation
- 2.5% en phase de développement d'activité

Si certains projets continuent d'une année sur l'autre, ils sont une majorité à avoir été créés en 2015. Ainsi, 63.9% des projets ont moins de 1 an ; 18.1% des projets ont de 1 à 2 ans ; 11% des projets de 2 à 3 ans et 7.1% des projets ont de 3 à 4 ans (Enactus France 2016b).

Depuis septembre 2016, les projets menés par les étudiants entrent dans le cadre des 17 objectifs de développement durable (ODD) définis par les États membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Les ODD, également nommés Objectifs mondiaux, sont « un appel mondial à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité ». Ces 17 Objectifs s'appuient sur les succès des Objectifs du Millénaire pour le développement, tout en y intégrant de nouvelles préoccupations telles que les changements climatiques, la paix et la justice (PNUD, 2015).

Ainsi, les projets mis en place par les étudiants doivent répondre à un ou plusieurs de ses objectifs. Le tableau 2.1 présente des exemples de projets mis en place par certaines équipes Enactus en lien avec des ODD. Les informations sont issues du document « panorama de l'année 2015-2016 » réalisé par l'association.

Tableau 3.1 : Exemples de projets Enactus

Nom du projet	Description du projet	ODD
Kartiak	Développer l'autonomie des femmes au Sénégal à travers une activité de récolte, séchage et commercialisation de mangues.	ODD 1 : Lutte contre la pauvreté
Graapz !	Déployer un réseau de récolte et revente de fruits et légumes invendus.	ODD 2 : Bonne alimentation et agriculture
Ecocuiseur	Réduire les risques liés à l'émission de fumée toxique en Afrique de l'ouest à travers la fabrication locale et la commercialisation d'un cuisEUR.	ODD 3 : Bonne santé et bien-être
Caméléon	Vendre aux établissements d'enseignement supérieur un service permettant la poursuite d'études des jeunes hospitalisés.	ODD 4 : Accès à une éducation de qualité.

Afin d'apporter une compréhension supplémentaire aux activités proposées dans le programme Enactus, le tableau 3.2 les illustrent avec détail et reprend également les réalisations effectuées durant l'année 2015-2016. Ces informations sont issues du document panorama de l'année 2015-2016 établi par l'association. La figure 3.3 représente le modèle logique du programme Enactus réalisé dans le cadre de cette étude. Voici une description de ses différents éléments :

- Le « but » présenté représente la finalité du programme Enactus ;
- La cible représente les étudiants concernés par le programme ;
- les « ressources » humaines, financières et matérielles permettent à l'organisation de mettre en œuvre le programme ;
- la section « activités » présente les différentes activités prodiguées par l'organisation auprès des étudiants ;
- les « extrants » sont les biens produits par les activités du programme à l'intention des étudiants ;
- les « résultats immédiats » représentent les effets directs du programme sur les participants.
- Les « impacts » représentent les effets à plus long terme du programme.

Tableau 3.2 : Activités du programme pédagogique Enactus

Activités	Description	Produits
Suivi personnalisé des étudiants	Chaque équipe est suivie par l'intermédiaire des coordinateurs de programmes d'Enactus. Les équipes sont parallèlement suivies par des conseillers pédagogiques.	<ul style="list-style-type: none"> -578 points d'étapes téléphoniques réalisés par les coordinateurs de programme auprès des équipes ; -180 visites sur les campus soit plus de 3 par équipe en moyenne ; -85h d'accompagnement prodigué par étudiant -13 journées de formation organisées par Enactus tout au long de l'année.
Mise à disposition d'outils pour le développement des projets	Les étudiants ont à leur disposition différents outils papiers et numériques tels que des tutoriels en ligne, des fiches pratiques afin de les guider dans la gestion de leurs projets et dans l'animation de leur équipe en toute autonomie.	<ul style="list-style-type: none"> - 3 livrets pédagogiques : B.A-BA ENACTUS ; Boîte à outils, guides des bonnes pratiques RH - 5 tutoriels en ligne et une plateforme en ligne (HUB) regroupant tous les outils.
Ateliers animés selon les besoins des étudiants (voir annexe C)	Enactus France outille les équipes en animant des ateliers sur différents sujets, aussi bien liés aux ressources humaines qu'au montage de son projet.	<ul style="list-style-type: none"> -33 ateliers disponibles pour l'aide à la réalisation de projets.
Séminaires nationaux et des rencontres régionales	Événements de 1 à 3 jours à dimension nationale et régionale sont organisés durant le programme afin de permettre aux étudiants de se retrouver et d'échanger sur les avancées de leurs projets. Ces événements leur permettent également de rencontrer des entrepreneurs et des professionnels issus du monde de l'entreprise afin de développer leur réseau et découvrir des bonnes pratiques.	<ul style="list-style-type: none"> - 4 événements nationaux (Leadership week-end ; Écllosion ; Booster et la Compétition Nationale) -12 évènements régionaux
Participation à des challenges thématiques et à la Compétition Nationale Enactus	Les étudiants ont la possibilité de présenter leurs projets à des challenges thématiques proposés par des partenaires du programme et ainsi de remporter un prix financier leur permettant de mettre en œuvre leur projet. En fin d'année, la Compétition Nationale distingue l'équipe avec le projet le plus impactant.	<ul style="list-style-type: none"> -2 challenges thématiques organisés en 2015-2016 -10000€ en fonds d'amorçage distribués en 2015
Des conseils de professionnels et d'entrepreneurs sociaux	Les étudiants rencontrent à plusieurs reprises dans l'année des professionnels du monde de l'entreprise et des entrepreneurs qui viennent apporter leur expertise et donner des conseils concernant les projets.	<ul style="list-style-type: none"> 627 professionnels se sont mobilisés en 2015-2016 pour challenger, conseiller les équipes et partager leur expérience

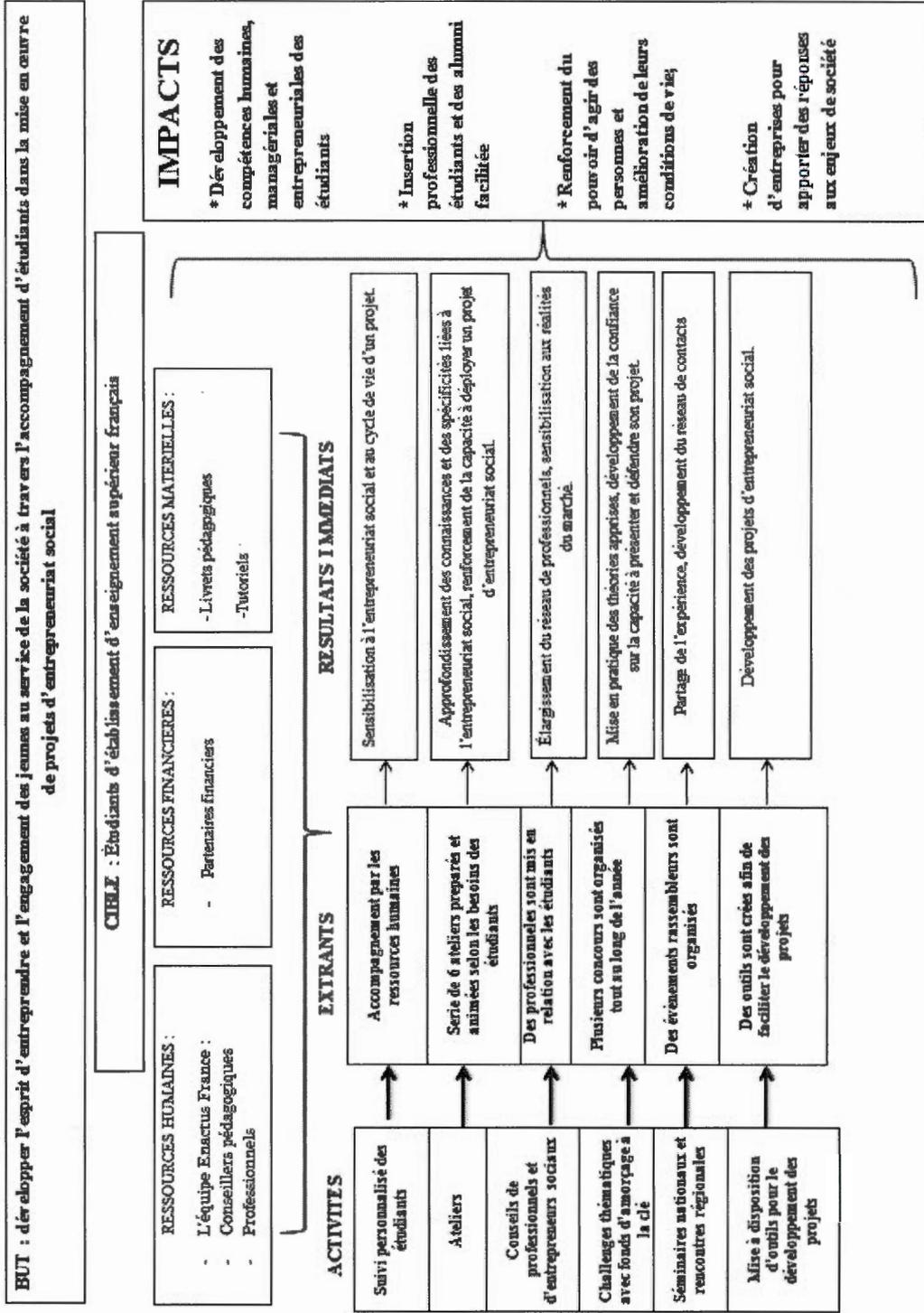


Figure 3.3 : Modèle logique du programme enactus

CHAPITRE IV

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

4.1 Objectifs de recherche

Le premier objectif général de la recherche consiste à analyser l'implantation des stratégies d'accompagnements des étudiants prodigués par Enactus France. Premièrement, cet objectif permet d'approfondir la compréhension du système d'accompagnement et ses spécificités. Deuxièmement, cet objectif va nous permettre de dresser et délimiter les éléments contextuels qui freinent ou au contraire facilitent la mise en place du programme d'accompagnement et de répondre aux questions suivantes :

À quel point le programme mis en place est fidèle à sa description?

Quelle est la formation reçue par les membres de l'organisation qui accompagnent les étudiants?

Quelles sont leurs motivations à rejoindre l'organisation ?

Quelle vision portent-ils sur le programme ?

Comment le suivi des équipes est-il assuré ?

Les ressources dont dispose l'organisation sont-elles suffisantes ?

Les outils de suivi et des équipes sont-ils perçus comme étant utiles et efficaces ?

Quels sont les facteurs qui facilitent le déploiement du programme ?

Quelles sont les principales contraintes rencontrées?

Le modèle logique présente également les résultats immédiats du programme tels que décrits par les membres de l'organisation Enactus sur les participants. Dans le cadre de notre recherche, le second objectif général vise à analyser l'interaction entre le contexte d'implantation et l'intervention sur les effets perçus. Cet objectif nous permet de mettre en lumière les apports perçus par les étudiants (ayant suivi le programme en 2015-2016) et leur degré de satisfaction à la suite de leur participation au programme. Plus spécifiquement, cet objectif tente de répondre à ces questions :

Le statut de l'étudiant dans son équipe Enactus (team leader ; membre actif ; responsable projet...) exerce-t-il une influence sur les apports qu'il perçoit du programme et sur son sentiment de satisfaction?

Le type d'établissement d'où proviennent les étudiants a-t-il une influence sur les apports qu'il perçoit du programme et sur son sentiment de satisfaction ?

Les étudiants ont-ils le sentiment de mieux connaître les notions d'entrepreneuriat social après leur participation au programme?

Comment les étudiants perçoivent-ils l'utilité des outils mis à disposition par Enactus France pour le développement de leur projet ?

Afin de répondre à ces objectifs, notre étude se propose d'établir une évaluation de l'implantation du programme Enactus.

4.2 Évaluation de l'implantation du programme

4.2.1 Définition

Les évaluations de programme varient selon les différents objets d'évaluation et les moments de vie du programme. Chen (2005 cité par Joly,2012) définit l'évaluation de

programme comme « l'application d'approches d'évaluation, de techniques ou de connaissances pour systématiquement évaluer et améliorer la planification, l'implantation et l'efficacité des programmes » (Joly, 2012). Une bonne évaluation doit fournir de l'information sur le fonctionnement du programme afin de permettre d'améliorer celui-ci (W.K Kellogg foundation, 2001).

Notre étude s'intéresse particulièrement à l'approche de l'évaluation de l'implantation, car elle consiste à étudier les liens possibles entre une intervention et son contexte durant sa mise en œuvre (Champagne *et al.*, 2009). Par implantation, on entend le transfert au niveau opérationnel d'une intervention (Patton, 1987). Le processus d'implantation correspond plus précisément à la mise en œuvre d'un projet, c'est-à-dire à son intégration dans un contexte organisationnel donné (Champagne et Denis, 1992). Le rôle d'une évaluation de l'implantation se divise en deux objectifs : d'une part, produire des informations aux décideurs afin d'améliorer le programme et d'autre part, interpréter les résultats obtenus du programme implanté par rapport à ce qui était initialement prévu. Le premier objectif correspond à la dimension formative de l'évaluation et le second à la dimension sommative (Joly *et al.*, 2009). Nous avons retenu cette approche de l'évaluation, car elle est la plus susceptible d'apporter des réponses à nos objectifs de recherche qui consistent à analyser les stratégies d'accompagnement mis en place par Enactus et d'en apprécier les effets perçus par les participants.

4.2.2 Méthode

Notre recherche se rapporte à la typologie d'évaluation de l'implantation proposée par Champagne et Denis (1992). Selon leur typologie, l'analyse de l'implantation se décompose autour de trois types. Nous nous concentrons sur le type 1 et le type 3. Le premier type de l'analyse de l'implantation se réfère à la comparaison de l'intervention planifiée avec celle véritablement implantée. Il vise à définir les

facteurs explicatifs des écarts observés entre ces deux points. L'intérêt de ce type d'analyse est lié à l'hypothèse selon laquelle le degré de mise en œuvre influence les effets produits par l'intervention (Champagne *et al.*, 2009). Pour ce faire, il est important de bien définir en amont le programme à évaluer. Pour cela, nous allons nous baser sur le modèle logique de programme présenté au chapitre précédent qui représente un outil concret et détaillé en vue d'établir une évaluation.

La troisième composante de l'analyse de l'implantation selon Champagne et Denis représente une analyse de l'influence de l'interaction entre le programme et le contexte. Cette étape permet de saisir les facteurs contextuels susceptibles de contribuer à réaliser le potentiel de l'intervention. Il s'agit ici de la variation des effets selon le milieu dans lequel il s'implante. Dans notre étude, les étudiants ayant participé au programme proviennent d'institution d'enseignement et de filières différentes. En effet, le programme Enactus est déployé au sein d'universités, d'écoles de commerce et d'écoles d'ingénieur. Le profil des participants est donc très varié. Également, le rôle d'un étudiant au sein de son équipe diffère. Il s'agira de vérifier si ces variations dans les caractéristiques des étudiants constituent des variables d'influence dans la satisfaction et les apports perçus.

4.2.3 Approche de l'étude de cas à la méthodologie mixte

Notre recherche prend la forme d'une l'étude de cas. Cette méthode permet d'analyser en profondeur des phénomènes dans leur contexte. C'est une « enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'informations multiples sont utilisées »(Yin, 1989).

D'après Hamel (1997 cité dans Albarello, 2011), l'étude de cas peut être désignée comme une méthode qui peut combiner plusieurs techniques de recueil de données

(observation directe, analyse de contenu, enquête par questionnaires et entretiens). Son aspect empirique conduit à focaliser le recueil de données sur les "faits", le "réel" et "le vécu" des acteurs, et vise à comprendre une situation en profondeur, plutôt qu'à élaborer des modèles ou des théories (Poisson, 1983). Notre recherche entre dans ce cadre. En effet, la finalité de l'étude réside dans la compréhension de la mise en place du programme d'Enactus France et de ces retombées directes. Il s'agit de combiner différentes techniques de collecte de données afin d'apporter un éclairage sur :

- *ce que l'organisation dit qu'elle fait,*
- *comment elle le fait,*
- *comment ses actions sont perçues.*
-

Yin (1989) mentionne que l'étude de cas peut servir tant dans des recherches qualitatives que quantitatives. Ainsi, nous avons choisi de mener cette recherche en adoptant une méthodologie de type mixte. Une démarche méthodologique est qualifiée de mixte lorsque le chercheur combine des données/méthodes quantitatives et qualitatives dans une même étude d'une façon cohérente et harmonieuse afin d'enrichir les résultats de la recherche (Johnson et Onwuegbuzie, 2004 ; Karsenti, 2006). La recherche qualitative permet d'étudier les opinions des individus sur un sujet particulier, de manière profonde. Le chercheur qui adopte une approche qualitative « tente de saisir la réalité telle que la vivent les sujets avec lesquels il est en contact et il s'efforce de comprendre la réalité en essayant de pénétrer à l'intérieur de l'univers observé » (Poisson, 1983). La recherche quantitative désigne quant à elle « l'ensemble des méthodes et des raisonnements utilisés pour analyser des données standardisées (c'est-à-dire des informations dont la nature et les modalités de codage sont strictement identiques d'un individu ou d'une situation à l'autre). Ces données résultent souvent d'une enquête par questionnaire, mais peuvent également être

produites par le codage de documents d'archives, de dossiers administratifs, de sources sonores ou visuelles »(Martin, 2007).

De nombreuses classifications des designs de méthodes mixtes ont été réalisées par différents auteurs. Nous avons retenu la classification établie par Greene, Caracelli et Graham, (1989) spécifiquement liées à la discipline de l'évaluation. Notre recherche s'apparente à un modèle de complémentarité. Ce design permet au chercheur de prendre en compte différents niveaux d'analyse d'un même phénomène. Ce design permet également « d'utiliser les résultats issus d'une méthode pour compléter, clarifier ou illustrer les résultats issus d'une autre méthode » (Castelli *et al.*, 2014). Selon Greene *et al.* (1989), la complémentarité permet de mesurer différentes facettes d'un phénomène afin d'en obtenir une compréhension plus riche.

Ainsi, dans le cadre de notre étude, nous avons d'une part recueilli des informations de nature qualitative provenant des personnes responsables de l'implantation, de la mise en œuvre et du suivi du programme Enactus et d'autre part, nous avons recueilli des informations quantitatives à travers les participants au programme. Nous avons donc deux principales sources d'informations primaires, quantitatives et qualitatives qui, réunies, nous permettent de mesurer le degré d'implantation du programme Enactus.

4. 3 Population cible et cadre d'échantillonnage

Afin de répondre à nos objectifs de recherche, nous interrogeons les membres de l'organisation qui participent au déploiement du programme au sein des établissements d'enseignement supérieur au niveau national soit le directeur, la responsable de programme au niveau national, la responsable de programme de la région nord et cinq coordinateurs de programmes (CDP) (qui assurent le suivi et l'accompagnement des équipes). Ces salariés ont une moyenne d'âge se situant entre 23-35 ans. Les CDP sont tous jeunes diplômés d'écoles de commerce ou

d'université avec des expériences diverses dans l'engagement et l'entrepreneuriat social. Certains d'entre eux sont d'anciens participants au programme Enactus. Le directeur et les responsables programmes ont de nombreuses expériences dans leur trajectoire professionnelle en lien avec l'accompagnement et l'entrepreneuriat social.

Nous sondons également les étudiants ayant participé à Enactus au cours de l'année 2015-2016. Ces étudiants poursuivent des études dans les établissements d'enseignement supérieur français partenaires de l'organisation. Ils proviennent d'universités, d'écoles de commerce et de management ou d'écoles d'ingénieur. Au total, 55 établissements répartis sur toute la France participent au programme Enactus ce qui a représenté en 2015-2016 environ 1200 étudiants. Le questionnaire a été envoyé à l'ensemble des participants (N=1200) et nous avons obtenu 110 réponses (n=110). Le tableau 4.2 décrit les caractéristiques des répondants.

Tableau 4.1 : Profil des répondants

CARACTÉRISTIQUES		FREQUENCES RELATIVES
Sexe	Femmes	62.3%
	Hommes	37.7%
Type d'établissement fréquenté	École de commerce	35.8%
	École d'ingénieur	23.6%
	Université	40.6%
Année d'étude	Licence 1	7.5%
	Licence 2	14.2%
	Licence 3	40.6%
	Master 1	34%
	Master 2	3.8%
Statut dans l'association	Team leader	14.2%
	Co-team leader/ vice président	7.5%
	Secrétaire	1.9%
	Trésorier	6.6%
	Responsable projet	22.6%
	Chargé(e) de communication	13.2%
	Membre actif	28.3%

Les étudiants ayant répondu au questionnaire sont en majorité des femmes à 62.3%. Les répondants ont entre 18 et 24 ans et sont pour 40.6% en troisième année d'étude. 40.6 % d'entre eux sont étudiants à l'université, 23.6% en école d'ingénieur et 35.8% en école de commerce. Ils sont 45.3% à avoir rejoint le programme Enactus depuis moins d'un an et 34.7 % depuis au moins 1 an. Concernant les statuts, les membres actifs sont la catégorie de la population qui a le plus répondu au questionnaire. Ils représentent 28.3% des répondants. S'en suivent, les responsables projet 22.6% et les Team Leader 14.2%.

4.4 Outils de collecte de données

Les outils permettant de recueillir les données nécessaires à l'étude doivent être adaptés au type d'information à recueillir (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ces données peuvent être de nature primaire ou secondaire. Nous avons collecté des données primaires directement sur le terrain par les entrevues semi-directives, l'observation participante et le questionnaire administré aux étudiants. Nous avons également recueilli des données secondaires telles que les documents fournis par l'organisation.

4.4.1 Entrevues semi-directives

Dans le but de collecter des données afin d'illustrer notre premier objectif général de recherche qui vise à analyser les stratégies d'accompagnement des étudiants dans leur projet d'entrepreneuriat social, nous avons jugé pertinent d'utiliser la technique de l'entretien individuel semi-directif. Selon Thiétard *et al.*, (2014), « l'entretien est une méthode destinée à collecter des données discursives dans le but de les analyser par la suite. Dans l'entretien semi-directif, l'enquêteur utilise un guide structuré afin d'aborder une série de thèmes préalablement définis ». Afin de mener ces entretiens,

une grille d'entrevue divisée en cinq grands thèmes est réalisée. Nous avons regroupé ces thèmes en deux phases :

- phase de planification de l'intervention avec pour thème la motivation du répondant à rejoindre l'organisation et la formation reçue en amont du déploiement du programme ;
- phase opérationnelle de l'intervention avec pour thème l'accompagnement, les apports perçus du programme sur les étudiants et les contraintes rencontrées dans la mise en place (voir le guide d'entrevue en Annexe 3).

4.4.2 Observation participante

L'observation participante est une méthode qui permet de vivre concrètement la réalité des sujets observés. Elle permet également de comprendre en profondeur des mécanismes difficilement observables pour une personne demeurant en situation d'extériorité. En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles (Bastien, 2007). Nous avons été pendant six mois au cours de l'année 2016, membre à part entière de l'organisation Enactus France à titre de chargée de mission sensibilisation. Cette mission nous a permis d'être au cœur du déploiement du programme. Ainsi, nous avons pu observer et retranscrire dans des notes de terrain et avec l'accord de l'organisation, tout élément jugé pertinent pour notre étude. Nous avons pu assister aux réunions stratégiques, participer à l'organisation des événements, discuter avec les étudiants ou encore, assister à des ateliers.

4.4.3 Questionnaire

Afin de recueillir des données nous permettant de répondre à notre second objectif général de recherche qui consiste à apprécier les effets perçus par les étudiants ayant participé au programme, nous avons jugé pertinent d'utiliser le questionnaire comme outil, car cet instrument permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées (Thiétard *et al.*, 2014).

Pour notre étude, l'enquête par questionnaire permet d'obtenir des retours d'expérience des participants afin d'analyser et d'évaluer les apports du programme Enactus sur les étudiants bénéficiaires. Les questions posées tournent autour de plusieurs aspects (voir le questionnaire en annexe F) : données sociodémographiques ; degré de connaissances de l'entrepreneuriat social ; Satisfaction relativement aux objectifs définis par le programme ; Perception des apports de leur participation au programme ; Satisfaction de l'accompagnement reçu ; Utilisation / utilité des outils mis à disposition ; Participation/ utilité des événements organisés ; Satisfaction concernant le projet mis en place et l'équipe.

Le questionnaire est composé à la fois de questions ouvertes, fermées et des échelles de mesure. Il a été administré en ligne via Google Form par envoi courriel. Une boîte courriel a spécialement été créée pour l'envoi du questionnaire.

4.4.4 Données secondaires et documents d'archives

Nous avons récolté des données de type secondaire. Afin de répondre à nos différents objectifs, nous disposons des documents internes à l'organisation telle que le rapport annuel, les livrets méthodologiques de formation, livrets de présentation du programme et les outils à disposition des équipes afin d'avoir des informations supplémentaires et une connaissance approfondie sur le programme et les actions

menées par l'organisation. Nous avons également récupéré des informations issues de la base de données de l'organisation concernant les adresses courriel des participants, dans le but de pouvoir administrer le questionnaire.

Le Tableau 4.2 présente un récapitulatif de la stratégie de collecte de données retenue pour cette étude.

Tableau 4.2 : Stratégie de collecte de données

		Instruments de collecte de données			
		Entrevues semi-directives	Questionnaire	Observation participante	Données secondaires
Objectifs de recherche	Sous-objectifs				
Objectif général 1 : Analyser les déterminants contextuels du degré de mise en œuvre du programme	Comprendre les différents éléments du programme Enactus France.			✓	✓
	Délimiter les éléments contextuels qui freinent ou facilitent la mise en place du programme	✓		✓	
Objectif général 2 : Analyser l'influence de l'interaction entre le contexte d'implantation et l'intervention sur les effets perçus	Mettre en lumière les apports perçus. Mesurer la satisfaction des étudiants ayant suivi le programme en 2015-2016.		✓		✓

4.5 Procédure de la collecte de données

Huit entrevues semi-directives ont été réalisées auprès des membres de l'association Enactus France entre juillet 2016 et septembre 2016. Les entrevues ont duré en moyenne quarante minutes et ont été enregistrées par microphone et téléphone. Deux entrevues ont été réalisées par Skype et cinq en face à face. Pour des raisons indépendantes de notre volonté, une de ces entrevues a dû être réalisée via un questionnaire qui reprenait les questions de la grille d'entrevue. Le questionnaire a été envoyé par courriel auprès du répondant. Tous les participants ont donné leur consentement à travers la signature d'un formulaire qui leur a été remis en amont de l'entrevue. Une transcription écrite des entretiens s'est faite afin de pouvoir analyser les réponses obtenues.

Concernant le questionnaire, le premier envoi fut effectué le 08 juillet 2016 sur une base de 1200 adresses courriel. À la suite de cet envoi, 64 réponses ont été obtenues. Deux relances ont été effectuées par la suite. Au total, 109 personnes ont répondu au questionnaire. La figure 4.1 présente un récapitulatif sous forme visuel de la chronologie relative à la procédure de collecte de données.

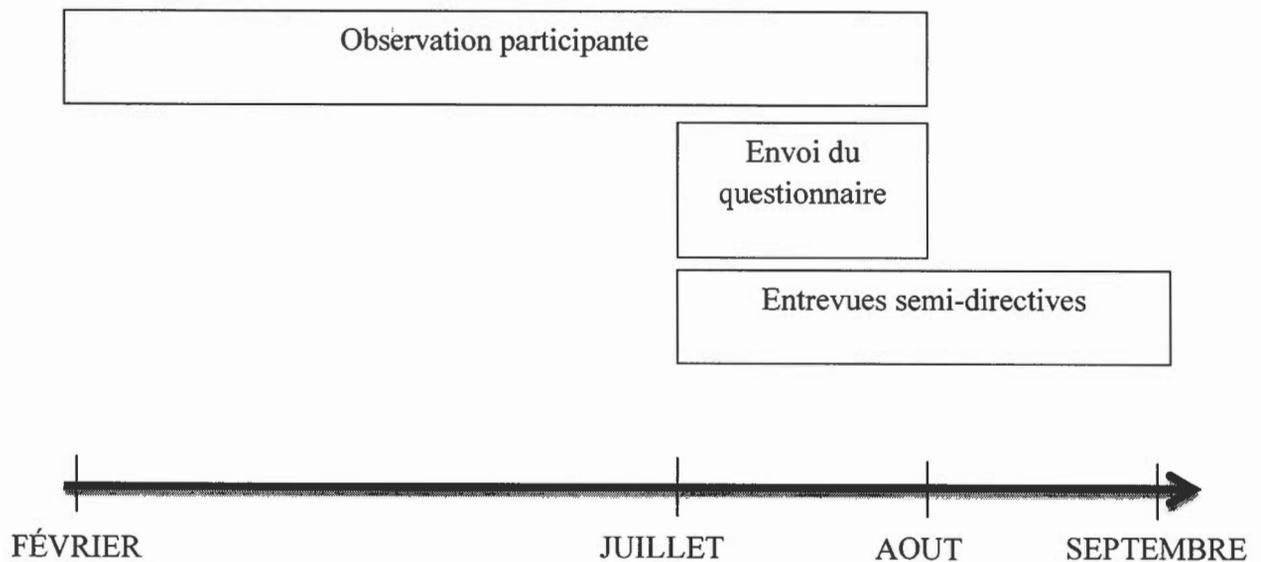


Figure 4.1: Procédure de la recherche

4.6 Plan d'analyse

4.6.1 Analyse qualitative

Afin d'établir une analyse qui reflète de la manière la plus fiable possible les propos recueillis au cours des observations et des entretiens semi-directives réalisées, nous avons utilisé la technique de l'analyse de contenu. Berelson (1952), la définit comme « une technique de recherche pour la description objective et systématique du contenu manifeste de la communication » (Berelson, 1952). En d'autres termes, les discours des personnes interrogées lors d'entretiens et les réponses aux questions ouvertes du questionnaire représentent des informations brutes qu'il faut analyser afin d'en découvrir le sens.

Parmi les différentes techniques d'analyse de contenu, nous avons retenu celle de l'analyse thématique. La thématisation constitue l'élément central de cette méthode, à

savoir « la transposition d'un corpus donnée en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique) » (Paillé et Mucchielli,2003). Le choix thématique est principalement guidé par nos objectifs de recherche. Le guide d'entretien élaboré pour les entrevues semi-directives (voir annexe D et E) et les entretiens eux-mêmes nous ont également permis de définir les thèmes principaux qui vont être nécessaires pour notre analyse. En revanche, les sous-thèmes ont émergé grâce à la méthode de la thématization en continu définie par Paillé et Mucchielli (2003) qui « constitue en une démarche ininterrompue d'attribution de thèmes, et simultanément, de construction de l'arbre thématique (voir Tableau 4.3) ».

Tableau 4.3 : Thèmes et sous-thème retenus pour l'analyse thématique

IMPLANTATION	THEMES	SOUS-THEMES
Phase de planification	Motivation à rejoindre l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences - Donner du sens à son activité - Transmission de savoirs
	Formation et outils	<ul style="list-style-type: none"> - Forces - Faiblesses
Phase opérationnelle	Accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle - Vision de la pédagogie du programme - Disparités observées
	Contraintes dans la mise en place	<ul style="list-style-type: none"> - Temps - Motivation des étudiants - Géographiques
	Apports perçus	<ul style="list-style-type: none"> - Confiance en soi - Professionnalisation - Ouverture

4.6.2 Analyse quantitative

Afin d'analyser les données recueillies quantitativement, nous avons procédé à des analyses descriptives en premier lieu à l'aide du logiciel de mesure de données Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Selon Champagne et Denis (1992) pour analyser la variation des effets dans les différents milieux ayant reçu l'intervention (type 3), il est nécessaire de vérifier si des liens existent entre différentes variables. Pour cela, l'utilisation de tests paramétriques est appropriée. Ce type d'analyse consiste à vérifier l'association de deux variables ou bien l'effet d'une variable indépendante sur une variable dépendante »(Carricano *et al.*, 2009). Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu trois variables indépendantes et quarante-deux variables dépendantes. Les variables indépendantes identifiées sont les suivantes :

- Variable indépendante 1 (VI1) → Statuts de l'étudiant au sein de son équipe Enactus (membre du bureau, membre actif)
- Variable indépendante 2 (VI2) → Type d'établissement dans lequel le programme est implanté (école de commerce, d'ingénieur ou université).
- Variable indépendante (VI3) → Sexe du participant

Ces caractéristiques peuvent être considérées comme des éléments susceptibles de produire une influence sur l'évaluation des étudiants concernant l'accompagnement reçu, la satisfaction ou les apports perçus du programme. Nos analyses tentent de démontrer si des liens existent entre ces variables indépendantes et les variables dépendantes identifiées (voir Tableau 4.5)

Tableau 4.4: Variables indépendantes à l'étude

VARIABLES INDÉPENDANTES		
VI1 : Statut de l'étudiant dans l'association Enactus de son établissement	VI2 : Type d'établissement fréquenté par l'étudiant	VI3 : Sexe de l'étudiant

VARIABLES DÉPENDANTES	
Satisfaction programme	<p>VD1 = Satisfaction sur le programme global</p> <p>VD2 = Satisfaction sur le développement des compétences professionnelles</p> <p>VD3 = Satisfaction sur l'offre de formation</p> <p>VD4 = Satisfaction sur l'expérience d'équipe</p> <p>VD5 = Satisfaction sur le développement du réseau personnel et professionnel</p>
Satisfaction accompagnement	<p>VD6 = Satisfaction accompagnement par Enactus France</p> <p>VD7 = Satisfaction accompagnement par conseillers pédagogiques</p> <p>VD8 = Satisfaction accompagnement par établissement d'enseignement</p> <p>VD9 = Satisfaction accompagnement par partenaires</p>
Outils et séminaires	<p>VD10 = Utilisation des outils Enactus pour le développement des projets</p> <p>VD11 = Utilité perçue de l'outil Enactus « boîte à outils » pour le développement des projets</p> <p>VD12 = Utilité perçue de l'outil Enactus « tuto » pour le développement des projets</p> <p>VD13 = Utilité perçue de l'outil Enactus « hub » pour le développement des projets</p> <p>VD14 = Participation aux séminaires</p> <p>VD15 = Utilité perçue du séminaire « éclosion » pour le développement des projets</p> <p>VD16 = Utilité perçue du séminaire « booster » pour le développement des projets</p> <p>VD17 = Utilité perçue du séminaire « Compétition Nationale » pour le développement des projets</p> <p>VD18 = Utilité perçue des séminaires régionaux pour le développement des projets</p> <p>VD19 = Utilité perçue des séminaires pour l'apprentissage méthodologique</p> <p>VD20 : Utilité perçue des outils et ateliers prodigués par Enactus France</p>
Apports perçus du programme	<p>VD21 = Sentiment de connaissance de l'entrepreneuriat social avant participation à Enactus</p> <p>VD22 = Sentiment de connaissance de l'entrepreneuriat social après participation à Enactus</p> <p>VD23 = Sentiment d'influence du programme sur l'envie de créer une entreprise sociale</p> <p>VD24 = Sentiment d'influence du programme sur l'envie de travailler dans le secteur de l'ESS</p> <p>VD25 = Sentiment d'influence du programme sur l'envie d'entreprendre</p> <p>VD26 = Sentiment d'influence du programme sur le cheminement professionnel</p> <p>VD27 = Apports du programme : connaissance de l'entrepreneuriat social</p> <p>VD28 = Apports du programme : analyser des problèmes complexes</p> <p>VD29 = Apports du programme : se connaître</p> <p>VD30 = Apports du programme : s'adapter à différents environnements</p> <p>VD31 = Apports du programme : prendre des initiatives/ développer l'esprit entrepreneurial</p> <p>VD32 = Apports du programme : innover</p> <p>VD33 = Apports du programme : conduire un projet</p> <p>VD34 = Apports du programme : transmettre un projet et assurer sa pérennité</p> <p>VD35 = Apports du programme : présenter un projet et convaincre</p> <p>VD36 = Apports du programme : développer son leadership</p> <p>VD37 = Apports du programme : développer son esprit d'équipe</p> <p>VD38 = Apports du programme : développer sa confiance en soi</p> <p>VD39 = Apports du programme : développer son réseau</p> <p>VD40 = Sentiment d'engagement avant Enactus</p> <p>VD41 = Sentiment d'engagement après Enactus</p> <p>VD42 = Désir de continuer le programme</p>

Afin de procéder à cette analyse, nous avons utilisé le test paramétrique t de comparaison de moyenne qui permet de tester des différences de moyenne. Pour la variable indépendante 1, nous avons retenu le test t pour échantillon indépendant qui permet de comparer les moyennes de deux échantillons indépendants (ici membres actifs et membres du bureau) lorsque la variable dépendante est quantitative. Pour mesurer la force de la relation entre ces variables, nous avons utilisé le coefficient de force ETA carré qui s'interprète ainsi : résultat autour de 0.01= effet de petite taille ; autour de 0.06 = effet de taille moyenne ; autour de 0.14 et plus = effet de grande taille.

Pour la variable indépendante 2, nous avons procédé à une analyse de variance qui consiste à comparer les moyennes de trois groupes ou plus. Cette variable qui correspond au type d'établissement fréquenté par l'étudiant est, en effet, composée de trois groupes (université, école de commerce, école d'ingénieur). Une relation est dite significative si la valeur de signification est inférieure à 0.05. Le résultat significatif de ce test indique que certains échantillons pris deux à deux sont significativement différents; mais lorsque le test est effectué avec trois groupes et plus, il ne précise pas quelle paire de groupes présente un écart significatif. Pour cela, il faut faire un test supplémentaire appelé test post-hoc, qui nous indiquera laquelle des trois paires de groupes sont différents (Carricano *et al.*, 2009). Nous avons retenu le test de Scheffé. Et pour mesurer la force de la relation, nous avons utilisé le coefficient de force ETA carré.

Lorsque les variables dépendantes sont qualitatives, nous avons effectué des tableaux croisés, car ils permettent d'examiner les relations entre deux ou plusieurs variables. Cet outil permet de mettre en lumière des relations à l'issue des traitements réalisés variable par variable (Carricano *et al.*, 2009). Pour vérifier si la relation entre les variables est significative, nous avons utilisé le khi carré. Afin de vérifier la force de la relation, nous avons utilisé le coefficient V de cramer qui s'interprète ainsi :

résultat autour de 0.10= effet de petite taille ; autour de 0.30= effet de taille moyenne ; autour de à 0.50= effet de grande taille.

4.7 Validité de la recherche

La valeur d'une recherche scientifique est en grande partie dépendante de l'habileté du chercheur à démontrer la crédibilité de ses découvertes (Drapeau, 2004). Ceci correspond à la notion de validité qui démontre que les résultats de nos analyses représentent bien la réalité empirique. La validité repose donc sur le degré d'exactitude des découvertes scientifiques (Boudreau et Arseneault, 1994). L'objectif ici, est de mettre en lumière les mesures que nous avons entreprises afin d'assurer un niveau de validité jugé acceptable. Considérant le fait que le devis de notre recherche est mixte, nous rendons compte des critères de validité externe et interne retenus. La validité externe correspond au caractère généralisable des résultats alors que la validité interne se réfère à la capacité pour un chercheur de démontrer que ce qu'il observe est vraiment ce qu'il croit observer.

4.7.1 Validité interne

La recherche qualitative à l'avantage de favoriser la validité interne, car elle implique que le chercheur soit activement engagé avec son sujet de recherche pour une période de temps en général étendu (Drapeau, 2004). Ainsi, pour notre collecte de données qualitatives, nous avons au cours de cette recherche, bénéficié d'un point de vue privilégié afin d'observer les sujets interrogés dans leurs actions quotidiennes. En effet, ayant travaillé pendant six mois au sein de l'organisation Enactus France, nous avons pu être en position d'observation du déploiement du programme et nous avons eu l'avantage de nous immerger dans le quotidien des membres. Nous avons été témoins des problématiques auquel l'organisation fait face et nous avons également côtoyé les étudiants lors d'évènements nationaux.

Cette proximité avec les sujets de l'étude représente un moyen non négligeable de maximisation de la validité interne des faits recueillis. Les auteurs Lecompte et Goetz, (1982) :« le chercheur qualitatif demeurant pendant une longue période de temps sur le terrain de recherche, peut faire ressortir les contradictions qui peuvent exister entre ses interprétations et celles effectives dans la réalité observée » (Lecompte et Goetz, 1982). De plus, nous pouvons également citer Bachelor et Joshi (1986) qui mentionnent que les personnes observées représentent la source la plus fiable pour corroborer des résultats établis (Boudreau et Arseneault, 1994).

Afin de renforcer la validité interne du questionnaire administré aux étudiants, nous avons construit l'instrument de mesure avec l'aide des responsables de l'organisation Enactus. Cette collaboration nous a permis de couvrir, dans les questions posées, toutes les dimensions relatives au programme.

4.7.2 Validité externe

Afin de pouvoir généraliser les résultats d'une étude quantitative, il est important d'avoir un échantillon représentatif de la population étudiée. Ainsi, dans un souci de représentativité, nous avons administré le questionnaire à tous les étudiants ayant suivi le programme Enactus au cours de l'année 2015-2016 et ce sans aucune distinction. Des questions ont été posées afin de caractériser le répondant tout en conservant son anonymat dans le but d'obtenir des informations sur l'échantillon qui se veut le plus représentatif du sujet concerné. Ainsi, dans l'échantillon ayant répondu au questionnaire, des étudiants issus des trois types d'établissements d'enseignement supérieur et appartenant aux différentes fonctions requises dans une équipe Enactus sont représentés (Voir tableau 4.1 p 56).

Concernant la partie qualitative, on parle plutôt de la notion de saturation. Si le but de la recherche est de comprendre une expérience humaine, il importe de mener des entrevues avec un nombre suffisamment élevé de sujets afin de garantir un niveau de

saturation jugé acceptable (Drapeau et Letendre, 2001). Afin de renforcer le niveau de saturation de cette présente étude, l'ensemble des personnes ayant un lien avec le déploiement du programme Enactus durant l'année 2015-2016 ont été interrogées. Ainsi, cela permet de saisir les différences et les similarités vécues par les membres de l'organisation pendant la mise en place du programme tout au long de l'année.

4.7.3 Triangulation des données

Afin de renforcer la validité de nos données, nous avons utilisé la triangulation des données. La triangulation est une procédure visant la validité des savoirs produits par la recherche. C'est selon Mucchielli (1996), une stratégie de recherche au cours de laquelle le chercheur combine plusieurs techniques de recueil de données afin de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles. Trianguler, c'est mettre en lien et en rapport les informations récoltées et tenter de comprendre les éventuels décalages entre des perceptions différentes sur des situations identiques (Albarello, 2011). Dans notre étude, il s'agit d'une triangulation des sources (employés et étudiants) et des types de données (qualitatives et quantitatives). Nous avons besoin de croiser les informations récoltées dans le but de renforcer les résultats liés à notre évaluation de l'implantation.

4.8 Considérations éthiques

Pour cette recherche, des mesures ont été prises au préalable afin de respecter les considérations éthiques relativement au consentement et à la confidentialité. Il est important de rappeler que, avant de commencer le processus de collecte des données, cette étude a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) de l'UQAM.

4.8.1 Apparence de conflit d'intérêts

Ayant été employées au sein de la structure Enactus France à titre de chargée de mission sensibilisation pendant six mois, le directeur de la structure était également notre supérieur. Nous avons pour mandat de participer à la communication de l'organisation. Notre objectivité peut donc être remise en cause concernant l'élaboration de ce projet d'étude. Nous avons au préalable fait part de notre intention de réaliser une étude sur l'organisation au moment de postuler pour l'offre. Le directeur d'Enactus France était donc au courant du projet de recherche avant de nous recruter. Notre recrutement au sein de la structure n'avait pas pour but de réaliser cette recherche pour ensuite effectuer des recommandations à l'organisation. De plus, la mission au sein d'Enactus France a duré six mois et le contrat ne pouvait pas être renouvelé. Nous n'avions donc pas de raisons de tourner l'étude différemment, car le contrat avait une fin. Afin de prévenir le risque de conflit d'intérêts et le risque d'exercer une influence sur les résultats en les rendant plus positifs qu'ils ne le sont, la directrice de cette recherche Maude Léonard, n'a eu aucun contact ou relation avec Enactus France. Elle a donc eu une certaine distance lui permettant de n'avoir aucun à priori vis-à-vis de l'organisation et peut donc prévenir tout conflit d'intérêts.

4.8.2 Consentement

Tous les participants ont été libres de prendre part au projet de recherche ou non. Pour les entrevues semi-directives, au cours d'un premier contact en face à face avec les sujets concernées, nous nous assurons que chacune des personnes s'engageait dans l'étude de manière libre et sans aucune pression. Pour ce faire, nous avons brièvement décrit la recherche et ses objectifs. Nous informions également le futur participant sur la possibilité de se retirer en tout temps de l'étude, et ce, sans aucune répercussion sur leur emploi. Le consentement formel de chacun des participants était obtenu avant le début de l'entrevue, à l'aide d'un formulaire de consentement approuvé par le CERPE de l'UQAM (Voir annexe G). Ce formulaire a un rôle informatif. Il regroupe des informations sur le but de l'étude, les avantages et risques, la confidentialité et il fournit également des informations sur les personnes à contacter en cas de problème ou de questionnement.

Concernant le questionnaire administré aux étudiants en ligne via Google Form (voir annexe F), sa première page faisait office de formulaire de consentement. Le questionnaire leur était accessible une fois qu'ils eurent consenti à y répondre. Ce formulaire informait les étudiants sur le but de l'étude, le caractère anonyme de leur participation et sur nos coordonnées en cas de questions.

4.8.3 Confidentialité

Pour les entrevues semi-directives, effectuées auprès des employés d'Enactus France, la prise de rendez-vous se faisait auprès des employés en face à face. Les renseignements sur l'identité des personnes interrogées ont été remplacés par un code à la suite des entrevues. Un registre de correspondance a été créé avec un accès restreint aux seuls responsables de l'étude, Ndongo Dienaba et Maude Léonard. Les entrevues n'avaient pas lieu sur de travail des employés.

Afin de préserver la confidentialité des répondants au questionnaire, aucune question susceptible d'identifier ces derniers n'a été posée. Le caractère du questionnaire est anonyme et nous ne disposons d'aucun moyen afin d'identifier les participants. Les adresses courriel des étudiants ayant répondu au questionnaire sont automatiquement remplacées par un numéro. Aucun lien ne peut donc être fait entre l'identité du répondant et ses réponses.

De plus, toutes les informations secondaires sur les participants au programme extraites des bases de données de l'organisation ne permettent pas l'identification, car elles ne prennent pas en compte de données identificatoires. Nous allons maintenant procéder à la présentation des résultats.

CHAPITRE V

ANALYSE DES RÉSULTATS

5.1 Résultats qualitatifs

Afin de répondre à notre premier objectif de recherche qui consiste en l'analyse des déterminants contextuels du degré de mise en œuvre du programme, nous avons retranscrit les entrevues effectuées auprès des membres de l'organisation qui sont en charge de la mise en place du programme. Nous avons préalablement défini cinq grands thèmes (motivation à rejoindre l'organisation, formation et outil, accompagnement, contraintes dans la mise en place et apports perçus) et mis en lumière à travers la retranscription des sous-thèmes qui sont présentés dans la section précédente (p.66). Les extraits des entrevues choisis reflètent les grandes tendances observées relatives aux thèmes définis. En nous référant aux activités décrites dans le modèle logique du programme, nous avons divisé cette analyse en deux parties, l'une fait référence à la phase de planification de l'intervention et l'autre à la phase opérationnelle.

5.1.1 Planification de l'intervention

La phase de planification intervient en amont du déploiement du programme. Elle rassemble la motivation des membres de l'organisation à rejoindre Enactus, leur perception de l'entrepreneuriat social, la formation reçue pour exercer leur rôle et les outils à leur disposition pour mettre en place le programme.

5.1.1.1 Motivation

Nous avons jugé pertinent de savoir quelles étaient les raisons qui motivent les membres de l'équipe de travail Enactus France à rejoindre l'organisation. Pour six des huit personnes interrogées, la motivation est avant tout en lien avec un besoin personnel de donner du sens à leur activité comme pour le participant E8 qui a rejoint l'organisation à ce titre : « *Donner du sens à ma carrière professionnelle* ». La motivation exprimée se trouve également liée à un désir de transmission comme pour le participant E6 qui a cette envie de : « *donner cette possibilité à d'autres jeunes de découvrir ce secteur là et de s'engager. Je sens que les jeunes ont envie de faire ce genre de choses, mais ils ne savent pas toujours comment le faire ou comment se lancer et du coup c'est cette envie de créer le déclic chez des jeunes qui m'a donné envie de rejoindre Enactus* ». Pour le participant E4 également : « *Je voulais quelque chose qui me permette (...) d'aider d'autres gens à s'engager.* » Ces motivations exprimées sont tournées vers les autres. Pour deux des répondants, la motivation est en revanche centrée sur le développement de leurs compétences professionnelles et moins sur ce besoin de transmettre aux autres.

5.1.1.2 Perception de l'entrepreneuriat social

Afin de comprendre la perception des répondants relative au développement de l'entrepreneuriat social auprès des jeunes en France nous leur avons posé la question suivante : « *En quoi est-il important de soutenir l'entrepreneuriat social chez les*

jeunes ? ». Pour quatre répondants, l'entrepreneuriat social peut répondre au besoin de sens éprouvé par les jeunes: « *Je sens un engouement en tout cas des questionnements de plus en plus forts chez les jeunes. Ils se posent des questions sur le sens de leur travail, la société et je me dis que l'entrepreneuriat social c'est un moyen de répondre à ces enjeux-là*» (Participant E6). « *On est dans une génération où on a tous envie d'avoir un impact sur la société, on a tous envie de vouloir participer à quelque chose, à plus ou moins grande échelle et je pense que l'entrepreneuriat social cela permet ça, ça te permet de gagner ta vie et d'avoir un impact*» (Participant E4). L'ensemble des répondants soulignent l'importance de développer la sensibilisation à l'entrepreneuriat social auprès des jeunes.

5.1.1.3 Formation et outils

La phase de planification de l'intervention questionne également sur la qualité et la pertinence de la formation suivie par les membres de l'organisation afin d'exercer leur fonction auprès des étudiants. Afin d'exercer leur rôle, tous les membres de l'organisation Enactus bénéficient de plusieurs moments de formation. Deux tendances se démarquent: le participant E4 mentionne que la formation reçue permet de comprendre l'organisation et les outils, mais qu'elle ne permet pas de savoir comment accompagner une équipe. Les participants E2, E1 et E5 ont souligné le même constat. Pour ces répondants, la formation permet de développer des savoirs sur l'organisation et l'entrepreneuriat social, mais elle ne permet pas de développer des savoirs faire applicables auprès des étudiants. L'apprentissage de leur fonction s'est selon eux, faite au fur et à mesure du déploiement du programme. Le participant E1 souligne également l'aspect ponctuel des formations reçues et le manque de suivi assuré « *c'est cool d'avoir une formation de trois heures tu ressors de la tu te dis que tu vas complètement changer alors qu'en fait le lendemain tu as trop de trucs si tu rentres dans ton quotidien et tout, t'oublies quand même pas mal. En fait, il faudrait que ces outils la soient en suivi* ». La deuxième tendance fut soulignée par le

participant E3 pour qui la formation faite dans l'action représente le meilleur moyen de s'approprier le rôle : *« Pour ma part, je pense que cela a été suffisant dans le sens où on propose la pédagogie par l'action. Il faut aller assez vite sur le terrain pour se rendre compte vraiment de ce que c'est que d'accompagner et de comment je me positionne avec les étudiants. Je pense que cela suffisait. »*

Dans le modèle logique du programme Enactus (Figure 3.3 p.50) une des activités présentées représente la mise à disposition d'outils pour le développement des projets et des ateliers. Nous avons demandé aux répondants de nous décrire les outils dont ils disposent afin de mettre en place leurs actions ainsi que leur pertinence. Le participant E3 résume certains des outils : *« On avait les outils qui étaient accessibles aux étudiants (boîte à outil, B a BA, guide des bonnes pratiques rh) ça je pense que c'est bien pour se rendre compte des réalités de ce que c'est que d'être team leader etc. Après on avait le learning center qui était bien rempli d'ateliers déjà préconçus de présentations en amphi avec un peu toutes les étapes. »* Selon le participant E2 : *« Il nous manque du contenu d'experts qui ferait que du coup on peut permettre aux étudiants d'aller plus loin dans le développement de leurs projets »*. Ce répondant souligne ici une limite dans l'accompagnement des étudiants. Ce constat fut également cité par les participants E1 et E3. Arrivés à un certain stade de développement (voir flow pédagogique annexe B) les projets mis en place par les étudiants nécessitent un accompagnement plus spécifique. Les répondants nous indiquent que les outils et les formations mis à leur disposition ne leur permettent pas d'accompagner concrètement ces étudiants vers le stade de la création d'activité. Dans ces cas, les étudiants sont redirigés vers des partenaires de l'organisation. Pour le participant E4, la pertinence perçue des outils varie d'un individu à un autre en fonction de l'appropriation : *« Je pense que c'est tellement personnel et quelque chose que tu dois t'approprier que pour chacun ça peut être bien ou pas bien. »*

La phase de planification nous montre que les motivations des employés à exercer leurs fonctions sont pour la majorité en lien avec des convictions personnelles qui rappellent les valeurs de sens prôné par l'entrepreneuriat social et que nous avons mis en lumière dans notre revue de littérature. Les employés de l'organisation ont tous un regard positif et soutiennent l'importance de porter le développement de l'entrepreneuriat social auprès des jeunes. Les outils et les formations sont bien perçus et utilisés par les employés, mais certains en soulignent les limites. Il semble que l'organisation applique auprès des employés responsables de la mise en place du programme la même approche pédagogique du *learning by doing* déployé auprès des étudiants avec certaines nuances. Mettre en place un suivi régulier après les formations prodiguées auprès des employés permettrait un meilleur développement de leurs compétences et donc un renforcement de l'accompagnement proposé selon un participant. Une fois la phase de planification accomplie, la mise en place du programme d'accompagnement intervient.

5.1.2 Phase opérationnelle

La phase opérationnelle de l'intervention regroupe la perception du rôle joué par les différents acteurs qui interviennent dans la mise en place du programme, la vision de ces derniers sur la pédagogie adoptée, les apports qu'ils perçoivent de la pédagogie sur les étudiants, les facteurs ayant facilité le déploiement du programme et les freins rencontrés. L'accompagnement des étudiants dans la réalisation de leurs projets d'entrepreneuriat social représente une des principales activités de l'organisation, qui développe son programme en accordant une importance particulière à la pédagogie : « *On a mis l'accent beaucoup sur la pédagogie, l'accompagnement, les outils, le suivi des étudiants* » (Participant E6).

5.1.2.1 Perception du rôle et vision du programme

Dans un premier temps, nous avons demandé aux répondants la perception qu'ils ont de leur rôle auprès des étudiants. Au-delà de l'accompagnement sur des aspects techniques liés à la gestion de projet, quatre répondants soulignent l'importance du soutien psychologique apporté aux étudiants: *« Je pense que notre rôle c'est un rôle de coach dans la gestion de projet pour les étudiants et on est coach aussi des étudiants dans leur vie »* (Participant E4) ;

« Développer une relation de confiance avec les étudiants pour qu'ils se sentent assez en confiance pour nous appeler dès qu'ils ont un questionnement ou qu'ils ne sont pas sûrs d'une chose. Pour moi c'est surtout un soutien psychologique et après de pouvoir les aider dans la gestion de leur projet » (Participant E2).

Ensuite, nous leur avons demandé de nous décrire la vision qu'ils portent sur la pédagogie adoptée. Les répondants ont tous une vision positive de cette pédagogie. Ils la définissent comme un mode d'apprentissage qui profite positivement aux participants au programme. La pédagogie par l'action représente selon eux la meilleure façon d'enseigner l'entrepreneuriat et favorise le développement des compétences des étudiants :

« C'est de la pédagogie par l'action. On n'est pas juste à déblatérer des cours. C'est vraiment de les confronter au terrain et à la réalité et les faire entreprendre et de les faire comprendre quelles sont les réalités de l'entrepreneuriat. C'est eux qui font et nous on est derrière, en soutien avec quelques apports pédagogiques » (Participant E3).

« L'apprentissage par la diversité parce que l'étudiant en participant au programme Enactus va être amené à rencontrer une multitude de différents acteurs. Ça va être des enseignants, des professionnels de l'entrepreneuriat social, ça va être des

professionnels de l'économie sociale et solidaire plus généralement d'associations etc» (Participant E1).

« C'est une pédagogie qui permet l'autonomie et l'indépendance» (Participant E7).

Dans un second temps, nous avons tenté de savoir si les répondants avaient remarqué des disparités dans la mise en place du programme suivant le type d'établissement dans lequel l'étudiant évolue (université, école de commerce, école d'ingénieur). Pour trois des répondants, il existe des disparités notables entre les étudiants évoluant au sein d'établissements qui prodiguent des formations à dominantes commerciales et ceux dont les formations principales sont plutôt techniques :

« Il y a des disparités d'établissements. L'étudiant d'école d'ingénieur qui n'a pas ce cadre de gestion de projet et qui est souvent très technique va vraiment suivre le programme un peu à la lettre et va être l'étudiant Enactus modèle » (Participant E4).

« Je trouve que les étudiants à l'université ou en école d'ingénieur ont plus tendance à se sous-estimer, c'est assez étonnant. Donc il y a besoin de plus les accompagner sur la prise de confiance en eux et sur le fait qu'ils peuvent tout à fait monter un projet de A à Z » (Participant E6).

« Je pense qu'il pourrait apporter énormément à des étudiants d'université et quand cela marche en université c'est eux qui apprennent le plus au final parce que ce n'est pas des choses qu'ils ont l'habitude d'entendre. Mais par contre c'est un programme qui est plus adressé aux étudiants des écoles de commerce. En soi l'idée de monter un projet entrepreneurial c'est plus proche de ce que font les écoles de commerce que ce que font les écoles d'ingénieur»(Participant E2).

Pour quatre des participants, ces disparités n'occasionnent pas de différences significatives dans les apports du programme sur les étudiants : *« Chaque étudiant*

arrive avec ses particularités. Le programme s'adapte aux étudiants qui y entrent.»
(Participant E7)

« Comme on est sur des choses très personnelles et des compétences à la fois des savoir-faire et de savoir-être, je pense que cela marche pour tous et c'est un apport pour tous. » (Participant E)

5.1.2.2 Facteurs facilitant le déploiement du programme

Selon quatre répondants, la mise en place des stratégies d'accompagnement a été facilitée grâce aux différents outils et ressources matérielles permettant de mener les activités du programme auprès des étudiants : *« Je trouve qu'on était suffisamment bien équipé en outil au début d'année et après l'idée c'est d'en rajouter au fur et à mesure quand il nous en manque. »* (Participant E3) *« Pour chaque grande phase de la gestion d'un projet, il y avait les ressources qu'on avait à disposition pour le faire. »* (Participant E1)

La relation entre les différentes hiérarchies relatives au suivi des actions menées est perçue selon tous les répondants comme un facteur ayant facilité le déploiement du programme, car les employés apprécient le fait de bénéficier d'une grande liberté dans la mise en place de leurs actions auprès des étudiants. Ils apprécient également le fait de pouvoir contribuer à l'amélioration des outils mis à leur disposition et la possibilité qui leur ai donné de pouvoir en créer de nouveaux: *« C'est un management qui est beaucoup dans la confiance et dans l'écoute »* (Participant E6).

« Je pense que c'est souple et que c'est nécessaire d'être souple pour le programme et pour moi c'était vraiment très important » (Participant E4)

« On avait des réunions toutes les semaines, mais après avec les équipes, on faisait vraiment ce qui nous semblait bien, s'il y avait besoin, on préparait nos ateliers et on y allait. On était assez libre et c'était top » (Participant E3).

Au-delà des facteurs ayant facilité la mise en place du programme, la phase opérationnelle de l'intervention a également été soumise à certaines contraintes.

5.1.2.3 Contraintes

Les membres de l'organisation ont rencontré lors du déploiement du programme pédagogique plusieurs contraintes. Trois principales ont été identifiées. Premièrement, l'éloignement géographique entre les étudiants et les antennes régionales (Paris, Lille, Lyon) représente, d'après les membres interrogés, une difficulté pour la mise en place du programme (pour rappel, le programme est prodigué dans toute la France) :

« Je pense que forcément plus tu es proche géographiquement et plus c'est facile, car tu peux aller les voir plus facilement, car ils sont près. Plus tu es proche géographiquement, plus tu as un accompagnement plus poussé et tu vas pouvoir faire plus d'ateliers et plus de rencontres avec eux. » (Participant E4).

« Je n'étais pas sur place tous les jours et du coup ça implique que dans le suivi que tu as ce n'est pas pareil parce que tu ne peux pas les voir autant de fois que tu veux. Tu ne peux pas les aider de manière quantitative et qualitative aussi bien. En plus tu

ne connais pas aussi bien les acteurs du territoire dans lequel tu vas.» (Participant E1).

Deuxièmement, la disponibilité des étudiants est considérée comme un élément qui freine le déploiement du programme :

« Il y a un vrai manque de temps, c'est-à-dire qu'on a des étudiants qui sont en cours, qui bossent à côté, qui ont d'autres engagements donc ils n'ont pas assez de temps pour s'engager comme ils le devraient dans le programme ou ils ne vont pas s'engager du tout il y a les deux » (Participant E6).

« La contrainte c'est la disponibilité des étudiants.» (Participant E3).

Deux des participants ajoutent un élément à cette contrainte de disponibilité celle liée au calendrier du programme (10 mois) : *« le temps est une vraie contrainte parce qu'en plus on est sur des calendriers assez courts on n'est pas sur un an, on est sur 10 mois il y a les vacances donc on est sur une problématique de temps et de calendrier assez forts »* (Participant E6)

Enfin, la motivation des étudiants qui fluctue continuellement selon les répondants représente une dernière contrainte identifiée. *Au début ils sont très motivés puis moins motivés puis ils retrouvent la motivation. Et il faut jouer avec et savoir le gérer même si ce n'est pas toujours évident* (Participant E6).

« La plus grosse contrainte que l'on a, c'est que l'on est dépendant de la motivation des étudiants. Ce n'est pas quelque chose sur lequel tu peux influencer, mais qui peut complètement paralyser ta mission» (Participant E4).

5.1.2.4 Apports du programme

Nous avons demandé aux membres de l'organisation quels étaient d'après eux les principaux apports qu'ils ont perçus chez les étudiants à la suite de leur participation

au programme. Le principal apport souligné est le développement personnel et professionnel des étudiants. Selon sept des participants, le programme permet de développer la prise de confiance des étudiants en eux et en leurs capacités à réaliser des projets : « *Faire prendre conscience aux étudiants qu'ils sont capables de faire des choses extraordinaires* » (Participant E1). « *Un des apports indéniables du programme est d'amener les étudiants à monter des projets qui leur tiennent à cœur, et d'apprendre à se connaître mieux eux-mêmes (dans leurs passions, leurs capacités, leur relation à eux-mêmes et leurs relations aux autres)*» (Participant E8).

Selon quatre participants, les étudiants sont amenés à s'ouvrir à leur environnement. Ils soulignent que le programme les pousse à rencontrer et à interagir avec des personnes issues d'un parcours différent : « *les fait sortir de leur bulle et cela les confronte à d'autres étudiants et ils se rendent peut être compte que les écoles d'ingénieur sont aussi bien que les écoles de commerce pareil pour les universités et ça fait du bien à certains étudiants de se remettre un peu en question là-dessus*» (Participant E3). « *Le fait que Enactus soit une communauté d'étudiants qui viennent de toutes les formations, ça les amène à s'ouvrir à d'autres horizons à d'autres profils à d'autres types d'études* » (Participant E1).

Le programme représente également d'après tous les participants, un moyen pour les étudiants de se professionnaliser et de développer leurs compétences « *Je le vois c'est sur leur manière de gérer leurs projets alors soit de gérer leur projet, soit de gérer leur équipe quand ils sont en posture de management, mais je trouve qu'ils se professionnalisent pas mal dans le programme*» (Participant E6).

Pour conclure, la phase opérationnelle nous montre que les répondants portent un regard commun et positif sur l'approche pédagogique porté par le programme à savoir l'apprentissage par l'action. Les employés sont unanimement satisfaits de la souplesse dont ils disposent dans la mise en place de leurs missions auprès des étudiants. Au-delà de leurs missions en lien avec le déploiement du programme, on

note que le soutien psychologique apporté aux étudiants est, à plusieurs reprises, mentionné par des répondants pour définir leur rôle. Ils observent que les étudiants développent grâce au programme des compétences tant personnelles (confiance en soi) que professionnelles (managériales, humaines). Des contraintes de temps, de motivation des étudiants et de distance géographique ont pour effet de ralentir les actions de l'organisation.

Nous allons maintenant nous intéresser à l'analyse des données quantitatives recueillies.

5.2 Résultats quantitatifs

Afin de répondre à notre second objectif de recherche qui correspond à l'analyse de l'influence de l'interaction entre le contexte d'implantation et l'intervention sur les effets perçus, nous présentons dans cette section les résultats quantitatifs de notre échantillon d'étudiants ayant répondu au questionnaire. Nous détaillons les réponses des répondants issues des statistiques descriptives et nous exposons les résultats des tests paramétriques de comparaison de moyennes. Ces tests de comparaison de moyenne sont réalisés afin de vérifier l'existence de liens significatifs entre des variables dépendantes et indépendantes identifiées. Les tableaux montrant ces résultats sont présentés à la fin de ce chapitre. Ainsi, onze relations significatives ont pu être établies pour la VI1 qui, correspond au statut de l'étudiant au sein d'une équipe Enactus (membres du bureau et membres actifs) et cinq relations ont également pu être établies pour la VI2 qui représente le type d'établissement dans lequel le programme est implanté (école de commerce, d'ingénieur ou université). Aucun lien n'a pu être établi pour la variable indépendante 3 qui correspond au genre, ce qui signifie que le sexe n'influe pas sur les choix de réponses. Nous avons au préalable testé la normalité de nos données afin de nous assurer que les conditions sont remplies pour établir nos comparaisons statistiques. Les données que nous allons vous présenter suivent une loi normale.

5.2.1 Motivation

Il a été demandé aux répondants les raisons qui les motivaient dans l'entrepreneuriat social et pour 79.2% d'entre eux il s'agit de monter un projet qui a du sens. Il leur a également été demandé quelles ont été leurs motivations pour rejoindre le programme Enactus. Ils ont eu le choix parmi plusieurs éléments de réponse et ils pouvaient répondre plus d'un énoncé. La Figure 5.1 montre la répartition des réponses de notre échantillon (N=110).

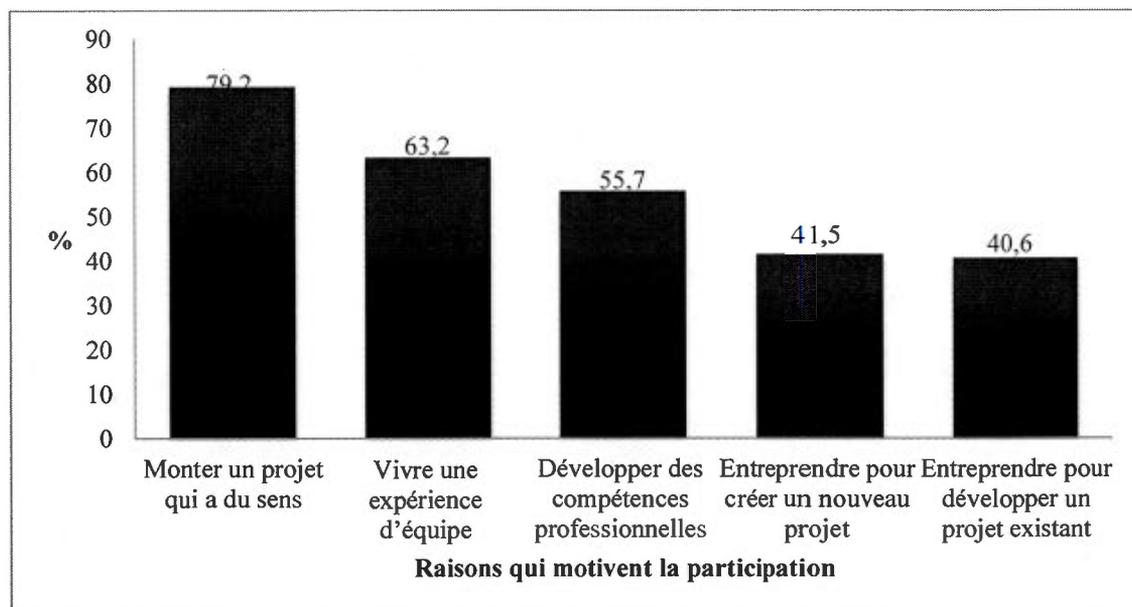


Figure 5.1 : Raisons qui motivent la participation au programme Enactus

5.2.2 Satisfaction

5.2.2.1 Satisfaction générale

Les répondants ont dû noter à travers une échelle de Likert en 5 points leur appréciation générale du programme et leur satisfaction concernant les différents apports (entreprendre pour la société, développer des compétences professionnelles, vivre une expérience d'équipe, développer son réseau) que l'organisation met en avant lorsqu'elle présente le programme. La question était la suivante : « globalement, ton expérience Enactus a-t-elle répondu à tes attentes ? » La Figure 5.2 présente les moyennes des réponses obtenues (N=110).

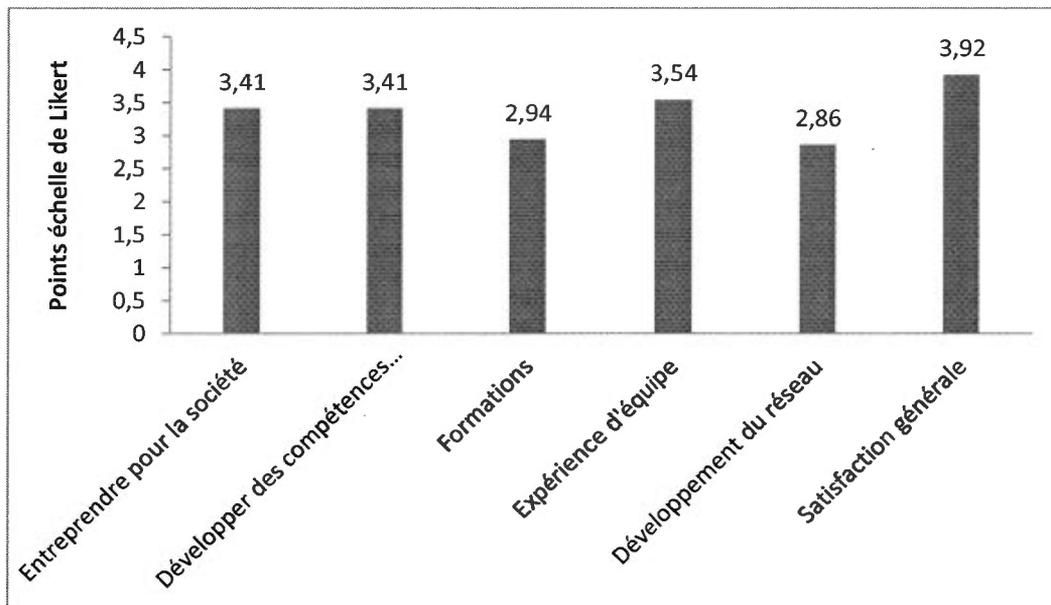


Figure 5.2 : Moyenne du degré de satisfaction des apports du programme

Globalement, les répondants sont à 72%, satisfait voir très satisfaits de leur expérience au sein du programme Enactus. Pour une majorité des répondants, le programme Enactus a bien, voire très bien, répondu à leurs attentes en termes d'expérience d'équipe (82%) et de développement des compétences professionnelles (63%). Pour l'aspect « entreprendre au service de la société » le programme a selon 37% des répondants bien répondu à leurs attentes. Enfin, pour les formations proposées, ils sont 23% à penser que le programme a plutôt bien répondu à leurs attentes.

Le test-t pour échantillons indépendants effectué montre qu'il existe une relation significative entre le statut de l'étudiant dans son équipe Enactus (VI1) et son sentiment de satisfaction concernant les formations proposées par l'organisation pendant le programme (VD3). Les membres du bureau sont en moyenne significativement plus satisfaits ($M = 3,1$) que les membres actifs ($M = 2,62$). Il existe

également une relation significative entre le statut de l'étudiant dans son équipe Enactus et son sentiment de satisfaction sur le développement de ses compétences professionnelles grâce au programme (VD2). Les membres du bureau sont en moyenne significativement plus satisfaits ($M=3.52$) que les membres actifs ($M=3.10$). La force de cette relation est forte (0.68). Enfin une relation significative a été établie entre le statut de l'étudiant dans son équipe Enactus et son sentiment de satisfaction générale sur le programme (VD1). Les membres du bureau sont en moyenne plus satisfaits ($M=4.12$) de leur expérience au sein d'Enactus que les membres actifs ($M=3.14$). La force de cette relation est moyenne (0.093).

L'analyse de la variance qui consiste à comparer les moyennes de trois groupes ou plus et le test post hoc de Scheffé qui permet de déterminer laquelle des trois paires de groupes sont différents, effectués avec notre VI2 (type d'établissement fréquenté par l'étudiant) montre une relation significative avec l'appréciation des formations données par le programme (VD3). Ces résultats montrent que les étudiants en école d'ingénieur ont significativement une meilleure appréciation des formations données par le programme Enactus que les étudiants en université ou en école de commerce ($M = 3.41$). Les étudiants en université sont moins satisfaits des formations données par Enactus France que les étudiants en école de commerce et d'ingénieur ($M = 2.74$).

5.2.2.2 Satisfaction à l'égard de l'équipe et du projet d'entrepreneuriat social

61.3% des répondants jugent que les relations au sein de leur équipe ont été bonnes. Ils sont 68.9% à témoigner de difficultés au sein de leur équipe. Les raisons les plus sélectionnées sont le manque de temps (63.2%) et la baisse de motivation, car le projet n'avancait pas (60.5%).

Parmi les répondants ayant mis en place un projet d'entrepreneuriat social, ils sont 47% à être satisfaits, voire très satisfait des avancées du projet mené et 72.4% à vouloir aller plus loin dans son développement. 78.2% des répondants affirment avoir

vécu des difficultés dans la mise en place de leur projet. La question suivante a également été laissée ouverte afin de permettre aux répondants de développer les difficultés rencontrées. Les raisons les plus évoquées sont le manque de temps, la difficulté de coordination entre les membres de l'équipe et le financement.

5.2.2.3 Satisfaction à l'égard de l'accompagnement

Une section du questionnaire était consacrée à l'évaluation de la satisfaction envers l'accompagnement par Enactus France, les partenaires, les conseillers pédagogiques et les établissements d'enseignement sur une échelle de Likert de 1 (pas du tout satisfait) à 5 (très satisfait). La Figure 5.3 présente les moyennes concernant la satisfaction des étudiants sur les différentes formes d'accompagnement reçu. Les répondants sont 52% à s'être sentis bien, voire très bien accompagné par l'équipe Enactus France.

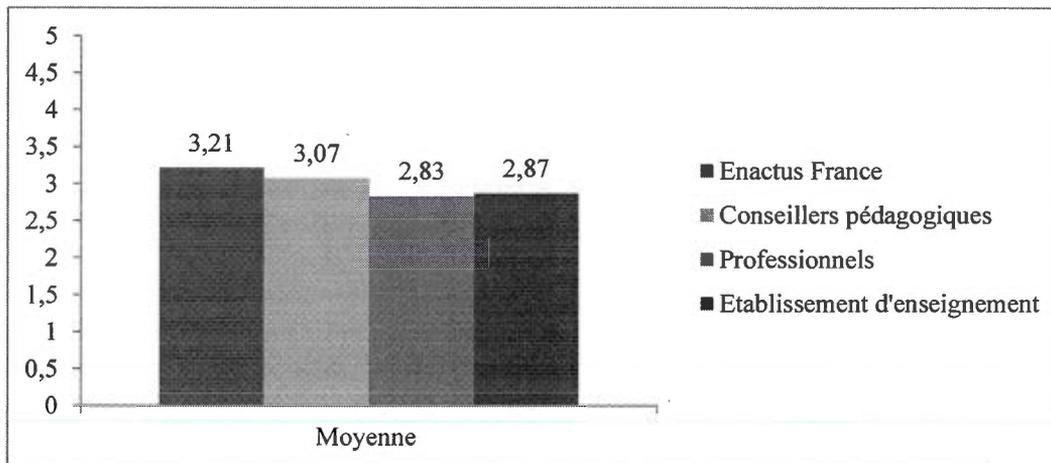


Figure 5.3 : Moyenne du degré de satisfaction selon le type d'accompagnement

D'autres questions ont été posées afin d'approfondir l'évaluation portée par les répondants sur l'accompagnement prodigué par les coordinateurs de programme d'Enactus France. Il en résulte que :

- 69% des étudiants sont satisfaits voir très satisfait de la disponibilité de leur coordinateur de programme
- 38% trouvent que les visites effectuées par le coordinateur de programme sur leur campus sont peu ou pas suffisantes
- 49% pensent que le nombre de points téléphoniques effectués avec le coordinateur de programme était adaptés voir très adaptés

L'analyse de la variance et le test post hoc de Scheffé (voir tableau 5.4 p110) effectuées selon le type d'établissement (VI2), nous montrent que les étudiants en école de commerce se sentent mieux accompagnés par l'organisation Enactus France (VD6) que les étudiants en école d'ingénieur et ceux en université ($M=3.52$). Les étudiants en université se sentent moins bien accompagnés par Enactus France que ceux en école de commerce et en école d'ingénieur ($M=2.90$).

Concernant l'accompagnement prodigué par les conseillers pédagogiques, les répondants sont 42% à ne pas être satisfaits, voire pas du tout satisfaits. De plus, 53% d'entre eux ne se sont pas senti bien voir pas du tout bien accompagné par leur établissement d'enseignement et 49.9% ne sont pas satisfaits voir pas du tout satisfait de l'accompagnement prodigué par les professionnels.

L'analyse de la variance et le test post hoc de Scheffé (voir tableau 5.4 p110) effectuées selon le type d'établissement (VI2) nous montrent que les étudiants en école d'ingénieur se sentent mieux accompagnés par leur établissement d'enseignement (VD8) que ceux en école de commerce et en université ($M=3.36$) les étudiants en université se sentent moins bien accompagnés par leur établissement que les étudiants en école de commerce et d'ingénieur ($M=2.72$).

5.2.3 Utilité des différents outils et séminaires

Les principaux outils mis à disposition des étudiants sont au nombre de cinq, la boîte à outils, le guide des bonnes pratiques RH et les fiches missions sont des ressources papier, les tutos et le hub sont des ressources numériques. Tous ces outils ont pour objectif de guider les étudiants dans la mise en place de leur projet et dans la gestion d'équipe. 51% des répondants trouvent que les outils et ateliers prodigués étaient utiles voir très utiles. La Figure 5.4 présente les fréquences relativement à l'utilisation et à la participation de chacun de ces outils et séminaires et montre que les outils « boîte à outil » « tutos » et « HUB » sont mieux connus et utilisés par les étudiants que le « guide des bonnes pratiques RH » et les « fiches mission ».

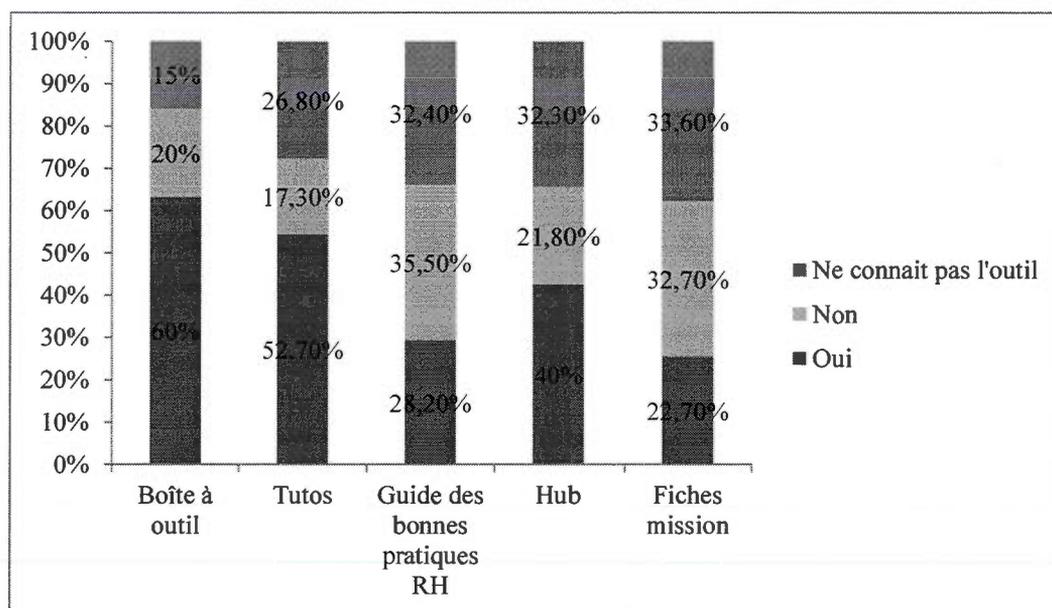


Figure 5.4 : Utilisation des outils Enactus

Nous avons par la suite demandé aux répondants ayant utilisé ces outils de noter sur une échelle de 1(pas du tout utile) à 5 (très utile) l'utilité de ces outils. La Figure 5.9

présente les moyennes obtenues. Lorsqu'ils sont utilisés, les outils sont perçus comme étant utiles par les étudiants.

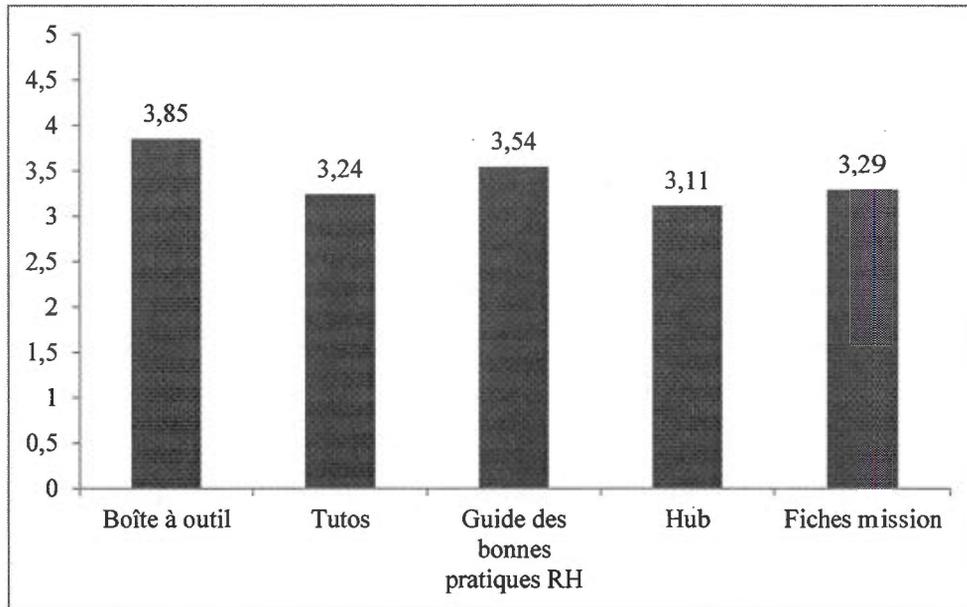


Figure 5.5 : Moyenne sur l'utilité des outils Enactus

Le test-t pour échantillons indépendants (voir tableau 5.2 p.106) effectué nous montre qu'il existe une relation significative entre le statut de l'étudiant dans son équipe Enactus et l'utilité perçue par ces derniers des outils et ateliers prodigués par Enactus France (VD20). Les membres du bureau reconnaissent en moyenne plus leur utilité ($M=3.58$) que les membres actifs ($M=3.07$). La force de cette relation est faible (0.036). Le test-t pour échantillons indépendants effectué nous montre qu'il existe une relation significative entre le statut de l'étudiant dans son équipe Enactus et l'utilité perçue par ces derniers des outils « hub » (VD13) et « boîte à outil » (VD11) pour le développement des projets. Les membres du bureau trouvent en moyenne plus d'utilité dans le « hub » ($M=4$) et la « boîte à outil » ($M=3.71$) que les membres

actifs (M respectives de 2.63 et de 3.3). La force de ces relations sont moyennes (0.102 pour l'outil hub et 0,065 pour la boîte à outil). Les résultats ne montrent aucune différence selon le type d'établissement fréquenté par les étudiants relativement à leur perception de l'utilité des différents outils et séminaires.

5.2.4 Apports du programme

Il a été demandé aux répondants leur sentiment de connaissance de l'entrepreneuriat social avant et après leur participation à Enactus sur une échelle de Likert de 5 points allant de 1, pas du tout à 5, beaucoup. Il apparaît qu'avant leur participation au programme, 42% des étudiants avaient le sentiment de ne pas connaître du tout l'entrepreneuriat social (1/5) et 6.6% d'entre eux avaient le sentiment de bien connaître le secteur (5/5). À la suite de leur participation au programme, ils sont encore 1.9% à avoir le sentiment de ne pas du tout connaître l'entrepreneuriat social (1/5) et 51.4% à avoir le sentiment de bien le connaître (5/5).

Toutefois, à la suite d'un test-t de différence de moyenne entre le degré de connaissance avant la participation au programme Enactus et celui après, on ne trouve pas de différence significative (Figure 5.5).

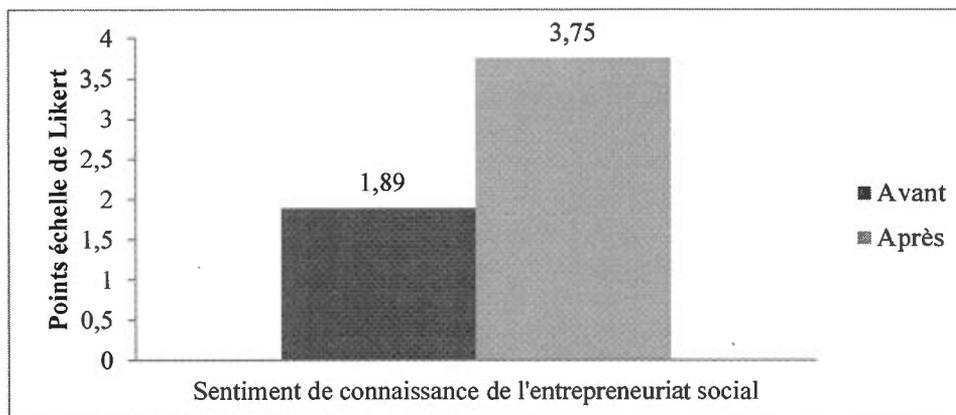


Figure 5.6 : Sentiment de connaissance de l'entrepreneuriat social avant et après la participation au programme Enactus

D'autre part, nous avons demandé aux étudiants les apports qu'ils ont perçus du programme à la suite de leur participation. Les principaux apports sélectionnés sont 1) la connaissance des notions d'entrepreneuriat social (84.1%), 2) la prise des initiatives / développement de l'esprit entrepreneurial (69.2%), 3) la conduite d'un projet (63.6%) et 4) le développement de l'esprit d'équipe (60.7%). Le Tableau 5.1 rapporte l'ensemble des fréquences obtenues pour chacun des apports (n=110).

Tableau 5.1 : Apports du programme

APPORTS	FRÉQUENCE
Connaître les notions d'entrepreneuriat social	84.1%
Prendre des initiatives / développer ton esprit entrepreneurial	69.2%
Conduire un projet	63.6%
Développer ton esprit d'équipe	60.7%
Présenter un projet et convaincre	48.6%
T'adapter à différents environnements	47.7%
Te connaître	46.7%
Développer ta confiance en toi	46.7%
Développer ton leadership	36.4%
Développer ton réseau	34.6%

Innover	33.6%
Analyser des problèmes complexes	32.7%
Transmettre ton projet et assurer sa pérennité	24.3%
Autre	4.7%

Dans le cadre des questions ouvertes à notre questionnaire, nous avons répertorié et quantifié les explications données par les étudiants afin de les analyser. Ainsi, relativement aux apports perçus du programme, 48% des répondants affirment avoir le sentiment que l'expérience Enactus est susceptible d'avoir une grande voir très grande influence sur leur cheminement professionnel. Aussi, 51.9% des étudiants interrogés ont le sentiment que leur participation au programme leur a donné l'envie de monter une entreprise sociale et 63.7% des répondants ont le sentiment que leur participation au programme Enactus leur a donné envie de travailler dans le secteur de l'ESS. Parmi les raisons invoquées par les étudiants ayant répondu positivement à ces questions ils sont 17% à vouloir avoir un impact sur la société et 17% à vouloir être utile aux autres. Les étudiants ayant répondu négativement sont 14% à ne pas vouloir travailler dans le secteur, car ils ont un autre projet professionnel.

Et concernant l'envie d'entreprendre, les étudiants ont répondu à 70.9% que leur participation au programme leur a donné l'envie d'entreprendre. Les principales raisons évoquées sont l'indépendance et le défi que procurent l'entrepreneuriat (20%) et l'envie de créer un projet (14%). Les étudiants ayant répondu négativement ne souhaitent pas entreprendre en raison de l'instabilité professionnelle (5%).

Plusieurs relations significatives ont pu être établies entre les groupes selon nos deux variables indépendantes. Le test t pour échantillons indépendants effectué (voir tableau 5.2 p.106), nous montre qu'il existe une relation significative entre le statut de l'étudiant dans son équipe Enactus et le sentiment d'influence du programme sur le cheminement professionnel (VD26). Les membres du bureau ont en moyenne plus ce

sentiment d'influence ($M=3.57$) que les membres actifs ($M=2.84$). La force de cette relation est moyenne (0.066).

D'après les tableaux croisés réalisés (Voir tableau 5.3 p 108) selon le statut de l'étudiant (VII) et les apports mentionnés ci-dessus, il existe une relation significative entre le statut de l'étudiant dans son équipe Enactus et son sentiment d'avoir appris à innover (VD32). 37.8% des membres du bureau pensent que l'expérience Enactus leur a permis d'apprendre à innover contre 9.3% des membres actifs. Afin de vérifier la force de cette relation, nous avons utilisé le coefficient V de Cramer qui nous indique qu'elle est faible (0.003). Il existe également une relation significative entre le statut de l'étudiant dans son équipe Enactus et son sentiment d'avoir appris à conduire un projet (VD33) grâce au programme. 71.6% des membres actifs pensent que l'expérience leur a permis d'apprendre à conduire un projet contre 43.7% des membres actifs. La force de cette relation établie par le coefficient V de Cramer est faible (0.006).

Aussi, relativement à la VII, il existe une relation significative entre le statut de l'étudiant dans son équipe Enactus et le sentiment d'avoir l'envie d'entreprendre grâce au programme (VD25). 73% des membres du bureau pensent que l'expérience Enactus leur a donné l'envie d'entreprendre contre 50% des membres actifs. La force de cette relation établie par le coefficient V de Cramer est faible (0.031).

D'après les tableaux croisés effectués (Voir tableau 5.5 p111) selon le type d'établissement (VI2), il existe une relation significative entre le type d'établissement fréquenté par l'étudiant et son sentiment d'avoir appris à innover grâce au programme. 16.3% des étudiants en université ($n=43$) ont répondu positivement contre 44.8% pour les étudiants en école de commerce ($n=38$) et 28% pour les étudiants en école d'ingénieur ($n=25$). La force de cette relation établie par le coefficient V de Cramer est faible (0.19). Il existe également une relation significative entre le type d'établissement fréquenté par l'étudiant et le sentiment d'avoir appris à

conduire un projet. 48.8% des étudiants en université ont répondu positivement contre 78% pour les étudiants en école de commerce et 64% pour les étudiants en école d'ingénieur La force de cette relation est faible (0.20).

5.2.5 Intérêt pour la poursuite du programme

Dans le cadre des questions ouvertes, nous avons également demandé aux répondants s'ils avaient l'intention de continuer le programme Enactus l'année suivante. 58.5% ont répondu positivement et 43.4% négativement. 23% des étudiants souhaitent poursuivre le programme afin de pouvoir continuer la mise en place du projet d'entrepreneuriat social. Pour 55% des étudiants qui ne souhaitent pas continuer le programme, les raisons sont scolaires, et pour 11% d'entre eux, les motivations à ne pas continuer sont liées à un sentiment d'insatisfaction de leur expérience.

Enfin, une grande majorité des répondants (88.2%) comptent rester en contact avec la communauté Enactus pour les valeurs de l'organisation (34%) et afin de développer leur réseau (27%). Parmi les étudiants qui ne souhaitent pas rester en contact avec la communauté Enactus (12.7%), ils sont 5% à penser que le programme ne leur a pas permis de nouer des contacts.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'analyse des résultats quantitatifs a permis de mettre en exergue les perceptions des étudiants ayant répondu au questionnaire quant à leur expérience au sein du programme Enactus. Nous avons pu voir que les étudiants cherchent en majorité à vivre une expérience d'équipe grâce au programme et à développer leurs compétences professionnelles. Globalement, les répondants sont à 72% satisfaits de leur participation et sont 58.5% à vouloir continuer le programme l'année suivante. Il s'avère que 51.4% des répondants ont le sentiment de mieux connaître les notions d'entrepreneuriat social à l'issue de leur participation au programme et que cet élément constitue un apport perçu par 84% d'entre eux.

Les résultats de comparaison de moyenne montrent que les étudiants faisant partie des membres du bureau ont significativement une meilleure appréciation de leur participation au programme que les membres actifs. Ces résultats montrent également que les étudiants d'université sont moins satisfaits de l'accompagnement prodigué par l'organisation et par leur établissement d'enseignement. Ces derniers ont également une moins bonne appréciation des formations données par Enactus que les étudiants en école de commerce et en école d'ingénieur. Les Tableaux suivants présentent une synthèse de ces résultats.

Tableau 5.2: Résultats des liens significatifs de moyennes (test t) selon le statut de l'étudiant dans son équipe Enactus

GROUPES	Membres du bureau				Membres actifs				dl	P
	N	M	ET	N	M	ET	T	P		
VD1 = Satisfaction sur le programme global	74	4,12	,859	32	3,44	1,243	3,269	104	0,010*	
VD2 = Satisfaction sur le développement des compétences professionnelles	51	3,53	,674	20	3,10	,852	2,238	69	0,028*	
VD3 = Satisfaction sur l'offre de formation Enactus	42	3,10	,821	21	2,62	,669	2,301	61	0,025*	
VD11= Utilité perçue de l'outil Enactus « boîte à outils » pour le développement des projets	42	3,71	1,235	8	2,63	1,061	2,331	48	0,024*	
VD13= Utilité perçue de l'outil Enactus « HUB » pour le développement des projets	53	4,00	1,038	15	3,33	1,175	2,134	66	0,037*	
VD17= Utilité perçue du séminaire « Compétition Nationale » pour le développement des projets	19	3,63	,496	6	3,17	,408	2,304	18	0,044*	
VD20 : Utilité perçue des outils et ateliers prodigués par Enactus France	71	3,58	1,261	28	3,07	,979	2,127	10,	0,037*	
VD26= Sentiment d'influence du programme sur le cheminement professionnel	74	3,57	1,261	32	2,84	1,273	2,705	10	0,008*	

Lecture : * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,001$; M : Moyenne ; ET : Écart-type ; dl : degrés de liberté.

Tableau 5.3 : Résultats des liens significatifs établis par les tableaux croisés avec la variable indépendante 1 (statut de l'étudiant dans l'équipe) :

GROUPES	Membres du bureau				Membres actifs				p
	N	OUI	NON	N	OUI	NON	t	ddl	
VD25= Sentiment d'influence du programme sur l'envie d'entreprendre	74	73%	21.6%	32	50%	43.7%	8,842 ^a	3	,031*
VD32= Apport du programme : innover	74	62.2%	37.8%	32	9.3%	90.7%	8,746 ^a	1	,003*
VD32= Apport du programme : conduire un projet	74	71.6%	28.4%	32	43.7%	56.3%	7,462 ^a	1	,006*

Lecture : * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,001$; M : Moyenne ; ET : Écart-type ; dl : degrés de liberté

Tableau 5.4 : Résultats des liens significatifs de moyennes (analyse de variance) selon le type d'établissement fréquenté par l'étudiant

GROUPES	Université		École de commerce				École d'ingénieur				p	
	N	M	ÉT	N	M	ET	N	M	ET	t		ddl
VD3 = Satisfaction sur l'offre de formation Enactus	25	2,72	,792	21	2,81	,750	17	3,41	,712	2,675	2	0,013*
VD6= Satisfaction accompagnement par Enactus France	29	2,72	,649	24	2,75	,847	14	3,36	,745	2,142	2	0,026*
VD8= Satisfaction accompagnement par établissement d'enseignement	30	2,90	,662	21	3,52	,602	16	3,38	,885	2,693	2	0,007**

Lecture : * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,001$; M : Moyenne ; ET : Écart-type ; ddl : degrés de liberté

Tableau 5.5 : Résultats des liens significatifs établis par les tableaux croisés pour la variable indépendante 2 (Type d'établissement fréquenté)

GROUPES	Université		École de commerce		École d'ingénieur		t	ddl	p			
	N	OUI	NON	N	OUI	NON						
VD32= Apport du programme : innover	74	62.2%	37.8%	32	9.3	90.7%	25	28%	72%	8,746 ^a	1	,003*
VD32= Apport du programme : conduire un projet	74	71.6%	28.4%	32	43.7	56.3%	25	64%	36%	7,462a	1	,006*

%

%

Lecture : * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,001$; M : Moyenne ; ET : Écart-type ; ddl : degrés de liberté

CHAPITRE VI

DISCUSSION

6.1 L'accompagnement

Au sein du programme Enactus, les étudiants sont considérés comme des créateurs d'entreprises sociales. Notre étude nous a permis de mettre en lumière l'importance accordée à l'accompagnement dans leur processus d'apprentissage. Si l'on repart des éléments définis par l'APCE (2005), nous pouvons dire que la durée de l'accompagnement et la fréquence des relations représentent des éléments qui favorisent un accompagnement optimal. Dans le cadre de notre étude, les étudiants sont en moyenne plus satisfaits de l'accompagnement prodigué par Enactus France que celui prodigué par les conseillers pédagogiques, l'établissement d'enseignement et les professionnels, car ces derniers sont régulièrement en contact avec les employés de l'organisation pendant le programme. Les employés d'Enactus et les conseillers pédagogiques suivent régulièrement les étudiants dans la mise en place de leurs projets alors que les professionnels sont rencontrés seulement pendant les séminaires et les événements régionaux. De plus, le fait que les étudiants soient suivis par un seul et même coordinateur de programme pendant toute la durée de l'accompagnement favorise l'unicité de la structure. Cet aspect est également mentionné par l'APCE et favorise une dynamique positive dans l'accompagnement proposé.

Les employés de l'organisation en charge de la mise en place du programme sont formés afin d'exercer leur rôle auprès des étudiants. Des ressources sont mises à leur disposition afin de les aider dans l'accompagnement des équipes (formations, ressources numériques, ateliers préconçus...). Nous avons pu voir que ces derniers ont une bonne appréciation des outils dont ils disposent pour mettre en place les stratégies d'accompagnement. Ce qui répond à une de nos questions de recherche en lien avec le premier objectif général à savoir si les outils de suivi des équipes sont perçus comme étant utiles et efficaces par les membres de l'organisation. En revanche, trois des employés ont souligné une limite dans la formation prodiguée par l'organisation. Les répondants nous indiquent que les outils et les formations mis à leur disposition ne leur permettent pas d'accompagner concrètement ces étudiants vers le stade de la création d'activité. À ce titre, les employés de l'organisation agissent donc en priorité pour le développement de la culture entrepreneuriale des étudiants à travers l'apprentissage du cycle de la gestion de projets spécifique à l'entrepreneuriat social.

Les auteurs Pirnay et.al (2005,cité par Surlemont, 2007) nous indiquent qu'une culture d'établissement favorable au développement de la culture de l'entrepreneuriat favorise les expériences positives d'apprentissage vécu par les étudiants. Historiquement, la culture entrepreneuriale est beaucoup plus développée dans les écoles de commerce et, depuis quelques années, dans les écoles d'ingénieurs. De plus afin d'appuyer ce propos, nous avons vu dans notre section sur l'enseignement à l'entrepreneuriat que selon un rapport établi par la Commission Européenne, la majorité des cours concernant l'entrepreneuriat sont offerts dans le cadre d'études commerciales et économiques (Commission européenne, 2008). L'analyse quantitative des répondants au questionnaire a montré que les étudiants en université sont significativement moins satisfaits de l'accompagnement prodigué par Enactus

France et par leur établissement d'enseignement que les étudiants en école de commerce et en école d'ingénieur. Ils sont également moins satisfaits des formations données par Enactus France. En revanche, les étudiants en école de commerce sont significativement plus satisfaits que les étudiants en école d'ingénieur ou en université des formations proposées par Enactus France et de l'accompagnement par l'organisation. Cet aspect confirme une autre de nos questions de recherche qui consiste à savoir si le type d'établissement fréquenté par le participant a une influence sur son sentiment de satisfaction.

Ainsi dans le cadre de notre étude, le manque de soutien et de reconnaissance perçue par les étudiants en université de leur établissement à l'égard de leur engagement au sein d'Enactus a possiblement influencé leur sentiment de satisfaction. En nous basant sur la théorie de l'auto-détermination formulé par Deci et Ryan (1985), nous pouvons dire que le comportement de ces étudiants est régulé par des sources de contrôle extérieures en l'occurrence le manque de reconnaissance de leur établissement d'enseignement. Ainsi, cet aspect peut constituer un facteur de démotivation chez les étudiants qui ne se sentent pas valorisés dans leur engagement. Cet élément a également été soulevé par des membres de l'organisation lors des entrevues et également lors de notre phase d'observation. Certains soulignent que le programme a plus difficilement été accepté dans les universités. Ainsi, cet aspect nous montre également la nécessité de prise en compte des particularités propres aux groupes cibles participant au programme.

De plus, comme nous avons pu le constater dans l'analyse des entrevues semi-directives, l'accompagnement mis en place par Enactus France est également freiné par trois principaux éléments : la disponibilité des étudiants, leur motivation et la localisation géographique des différents établissements d'enseignement. Ces éléments représentent une contrainte qui ne permet pas à l'organisation de déployer son programme à un rythme équivalent auprès des différentes équipes Enactus.

Ainsi, selon les répondants, le suivi va varier d'une équipe à une autre. Certaines équipes vont être plus visitées que d'autres, car les étudiants vont se montrer plus disponibles ou bien plus proches géographiquement. Cela ne semble pas affecter leur satisfaction concernant la disponibilité de leur coordinateur de programme, car ils sont 69% à être satisfaits. Cet élément nous renvoi également à une des composantes définies par l'APCE pour qui la prise en compte de la diversité des freins qui se posent au créateur d'entreprise représente une des composantes essentielles afin de favoriser un bon accompagnement.

L'organisation considère qu'un des piliers de la pédagogie réside dans l'outillage des étudiants pour les aider à mettre en place leur projet. C'est d'ailleurs, selon eux, un élément essentiel pour l'application d'une pédagogie par l'action, car elle favorise l'indépendance des équipes. L'analyse quantitative nous démontre que les principaux outils dont disposent les étudiants pour la mise en place des projets sont en majorité connus par ces derniers. Ces outils sont en moyenne perçus comme étant utiles. L'analyse ne nous permet pas de vérifier l'impact de l'utilisation de ces outils sur le développement des projets et des équipes, mais cela permet de répondre à une des questions de recherche de notre second objectif général : « Comment les étudiants perçoivent-ils l'utilité des outils mis à disposition par Enactus France pour le développement de leur projet ? »

Tous les éléments mentionnés ci-dessus nous montrent que l'accompagnement représente un élément important dans le processus d'apprentissage de l'entrepreneuriat social. Nous avons pu voir à travers Brouard et al (2011), que l'apprentissage de l'entrepreneuriat social n'est pas sans enjeux, car les entrepreneurs sociaux doivent posséder les compétences techniques des cadres de l'économie à but lucratif et simultanément maîtriser des problématiques sociales. En ce sens, une importance doit être accordée au mode d'accompagnement prodigué. En effet, afin d'être en mesure d'atteindre les résultats attendus, un programme d'accompagnement

au développement de projets d'entrepreneuriat social se doit prendre en compte les spécificités des personnes ou groupes ciblés accompagnés. Le rapport mentionné auparavant émis par la commission européenne (2008) nous rappelle également cette nécessité.

6.2 La pédagogie par projets au service du développement des compétences et de la connaissance de l'entrepreneuriat social.

L'association Enactus France utilise une pédagogie par projets axée sur le développement des compétences. Nous avons vu dans notre revue de littérature que des auteurs tels que Carrier (2000) préconisent ce style de pédagogie orienté sur l'action, car cela encourage l'apprentissage par l'expérimentation, la résolution de problèmes ainsi que la créativité (Léger-Jarniou, 2008). La Commission européenne (2008), précise également que l'emploi de ce type de méthodes pédagogiques est crucial pour développer les compétences et les aptitudes entrepreneuriales des étudiants.

Également, nous avons pu voir dans notre revue de littérature que d'après certains auteurs (Fayolle 2005, Gaujard et Verzat 2011, Pepin 2011) l'éducation à l'entrepreneuriat a pour principal but l'émergence de l'esprit d'entreprise et de l'esprit d'entreprendre qui visent respectivement au développement des habilités de création et de gestion d'entreprise (Verstraete et Fayolle, 2005) et au développement de caractéristiques personnelles, dont l'autonomie, la proactivité et le sens de l'initiative (Caird, 1992).

Dans le cadre de notre étude, l'analyse quantitative nous a permis de dégager les apports perçus par les étudiants ayant suivi le programme Enactus. Ainsi, les résultats nous ont montré que le développement de l'esprit d'entreprise est plus marqué que celui de l'esprit d'entreprendre. En effet, lors de notre évaluation des apports perçus par les étudiants à la suite de leur participation au programme, ces derniers ont en

majorité le sentiment d'avoir appris à conduire un projet, à développer leur esprit entrepreneurial et leur esprit d'équipe. Les apports liés à l'esprit d'entreprendre tels que le développement de la confiance et de la connaissance de soi ou du leadership viennent par la suite. Cet aspect nous montre que la pédagogie par l'action a permis le développement d'un certain esprit entrepreneurial et dans certains cas de compétences propres à la création d'entreprises sociales chez les étudiants.

Notre étude nous montre également que certains des apports du programme varient en fonction du statut et du type d'établissement fréquenté par l'étudiant. Les membres du bureau sont une majorité (71.6%) à avoir le sentiment que le programme leur a appris à conduire un projet contre (43.7%) pour les membres actifs. De plus, le sentiment d'avoir l'envie d'entreprendre à la suite du programme est plus marqué chez les membres du bureau (72.9%) que chez les membres actifs (50%). La relation significative liée au statut nous montre également que le sentiment d'influence du programme sur le cheminement professionnel est en moyenne plus fort pour les membres du bureau (3.57/5) que chez les membres actifs (2.84/5). Ces éléments répondent à une de nos questions de recherche qui consiste à savoir si le statut de l'étudiant exerce une influence sur les apports perçus. Afin d'apporter un élément d'explication, nous pouvons dire, d'après nos observations, que les membres du bureau bénéficient de formations spécifiques relatives à leur position dans leur équipe et sont régulièrement en contact avec les employés de l'organisation. Une relation de proximité s'est donc développée ce qui a pour effet de contribuer à renforcer leur sentiment de satisfaction. Ce constat tend à créer un déséquilibre entre la vision du programme portée par les membres actifs et celle portée par les membres du bureau.

De plus, les tests statistiques effectués nous ont permis d'établir d'autres liens significatifs entre le statut de l'étudiant dans l'équipe et son sentiment de satisfaction concernant les formations proposées par Enactus, le développement de ses compétences professionnelles et sa satisfaction générale sur le programme. Dans les

trois cas énoncés, les membres du bureau ont une moyenne supérieure aux membres actifs. On observe donc également pour la satisfaction, une variation des effets suivant le statut. Ces éléments répondent à une de nos questions de recherche pour l'objectif général 2 qui consiste à savoir si le statut de l'étudiant exerce une influence sur le sentiment de satisfaction. Ces éléments nous renvoient à la prise en compte des spécificités des groupes cibles afin de favoriser l'émergence d'apports à l'issue de la participation au programme.

Enfin, concernant le développement de la connaissance de l'entrepreneuriat social, nous avons pu voir que 84.1% des étudiants ayant répondu au questionnaire ont le sentiment que le programme leur a permis de mieux connaître les notions d'entrepreneuriat social. Cette forte proportion nous montre que le travail de sensibilisation mis en place à travers l'accompagnement est bien perçu par les étudiants. Cet aspect nous indique également que ce type de programme représente un moyen de faire connaître l'entrepreneuriat social auprès des jeunes. Le secteur est aujourd'hui confronté à un manque de reconnaissance souligné par plusieurs auteurs dont Brouard *et al.*, (2012) ce qui représente un frein identifié pour son développement auprès des jeunes. Cet élément répond à une des questions de recherche de notre deuxième objectif général : « *Les étudiants ont-ils le sentiment de mieux connaître les notions d'entrepreneuriat social après leur participation au programme?* ».

Nous avons pu voir à travers notre étude que la pédagogie par projets utilisée par Enactus a eue pour effet de développer en premier lieu la connaissance de l'entrepreneuriat social auprès des jeunes étudiants. Ce type de pédagogie a également favorisé le développement de leur esprit d'entreprise et de certaines compétences entrepreneuriales. Ceci souligne la pertinence de ce type de pédagogie pour le développement de la connaissance du secteur de l'entrepreneuriat social.

Pour conclure ces deux premières sections, nous pouvons dire que l'analyse des déterminants contextuels du degré de mise en œuvre de l'intervention qui correspond à notre premier objectif de recherche nous a permis de mettre en lumière les éléments qui freinent ou facilitent la mise en place du programme et de déterminer si ces éléments ont une influence sur les effets produits. Nous avons pu voir que certaines activités proposées par le programme Enactus sont possiblement freinées par des contraintes ce qui peut être considéré comme une des causes explicatives du faible taux de satisfaction des étudiants quant aux résultats immédiats identifiés. Concernant notre deuxième objectif, nous pouvons dire que l'influence de l'interaction entre le contexte d'implantation et l'intervention sur les effets observés nous montre que les caractéristiques spécifiques des participants exercent une influence sur la perception de ces derniers sur le programme. Nous avons pu voir que les membres du bureau ont, dans tous les liens significatifs établis, un meilleur sentiment de satisfaction que les membres actifs de leur participation au programme. Concernant les liens établis en fonction du type d'établissement fréquenté par le participant, nous pouvons dire que les étudiants en université ont une moins bonne perception de leur participation au programme que les étudiants issus des écoles de commerce et des écoles d'ingénieurs. Ainsi, ceci nous montre donc qu'un environnement favorable au développement de la culture entrepreneuriale constitue un facteur de motivation pour les participants au programme.

6.3 Implications de l'étude pour le développement des connaissances

Cette étude permet de découvrir les spécificités d'une approche pédagogique par projet d'apprentissage de l'entrepreneuriat social. Les structures d'accompagnement qui proposent ce type de pédagogie sont encore aujourd'hui peu reconnues et étudiées. Les études et les recensements sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France sont peu nombreux ou anciens (Tounés, 2003). Il était donc nécessaire d'y apporter un éclairage.

Comme nous l'avons développé plus tôt, le manque de connaissance de l'entrepreneuriat social constitue un frein à son développement en France. Or, la capacité d'innovation des entreprises sociales pour répondre aux besoins sociaux actuels est mise en avant pour justifier de la pertinence de son développement en France. Les jeunes français d'aujourd'hui témoignent d'un intérêt grandissant pour l'écosystème de l'économie sociale, mais ne savent pas comment y participer. Cette recherche nous permet de constater si une structure d'accompagnement qui propose une pédagogie par projet d'apprentissage de l'entrepreneuriat social contribue ou non au développement de la connaissance du secteur chez les jeunes français. Elle permet également de mettre en lumière les effets directs perçus. Notre étude montre que le travail de sensibilisation mis en place par l'organisation Enactus permet de faire connaître les notions d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale. Elle favorise, grâce à sa pédagogie par projets, le développement de l'esprit d'entreprise et d'entreprendre des étudiants. La forte proportion d'étudiants désirant rester en contact avec la communauté Enactus à l'issue de leur participation (88.2%) nous montre que les participants au programme souhaitent continuer à faire partie de la dynamique portée par l'organisation. Notre étude souligne également à plusieurs reprises l'importance de la prise en compte des spécificités des groupes cibles afin de favoriser l'émergence d'effets sur les participants.

6.4 Limites de la recherche

Notre projet de recherche présente certaines limites à considérer. Premièrement, un faible pourcentage d'étudiants ayant participé au programme durant l'année 2015-2016 a répondu à notre enquête par questionnaire (110 participants). De plus, ce nombre restreint de répondants dans les sous-échantillons ne nous a pas permis de faire des analyses comparatives, afin de constater si les variations vérifiées subsistent entre types d'établissements d'enseignement supérieur.

Une seconde limite identifiée est de faire reposer les réponses des étudiants principalement sur des perceptions. Les participants ayant répondu au questionnaire se sont basés sur leur sentiment pour noter leur satisfaction. Nous n'avons pas établi de test permettant de confirmer si les perceptions des étudiants sont vérifiées.

Une troisième limite réside dans le questionnaire administré aux étudiants qui n'a pas bénéficié de pré-test au préalable afin de s'assurer de sa fiabilité. Nous avons établi le questionnaire avec l'aide des responsables du programme afin de s'assurer que ce dernier couvre tous les aspects du programme. Mais nous n'avons pas pu le tester auprès d'un échantillon représentatif de la population étudiée avant de le diffuser.

Une dernière limite est liée à l'interprétation des résultats de l'évaluation. Notre étude s'intéresse à l'implantation du programme pendant la période 2015-2016. Afin d'accroître la validité d'une évaluation du processus d'implantation d'un programme, il est préférable qu'elle soit effectuée à plusieurs reprises dans ce même milieu. Dans notre recherche, le fait d'avoir évalué l'implantation pendant une seule période représente une limite à considérer lors de l'interprétation des résultats.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour but de mettre en lumière les modes de fonctionnement d'un programme pédagogique qui met l'accent sur le développement des compétences à travers l'action entrepreneuriale et sociale. Il s'agissait également de montrer si ce genre de programme permet ou non le développement de la connaissance et de la pratique de l'entrepreneuriat social auprès des jeunes en France. Nous avons évalué l'implantation du programme pédagogique Enactus en utilisant le modèle élaboré par Champagne et Denis (1992).

Cette évaluation nous a permis de montrer que les étudiants ayant suivi le programme ont d'après leurs perceptions, le sentiment d'avoir développé leur connaissance de l'entrepreneuriat social, leur esprit d'entreprise et d'entreprendre et qu'ils ont également le sentiment d'avoir appris à conduire un projet. L'évaluation nous a également permis de montrer statistiquement grâce au questionnaire que l'appréciation des participants sur certains éléments de la pédagogie mis en place est perçue différemment suivant le type d'établissement fréquenté. Plus précisément, ceci soulève la question de l'adaptation des méthodes d'apprentissage de l'entrepreneuriat aux spécificités des groupes cibles.

Enfin, il serait intéressant pour des recherches futures de s'intéresser aux effets à plus long terme sur les participants de ce type de programme d'accompagnement afin de mesurer s'il existe un réel impact sur la création d'entreprises sociales. Il serait

également intéressant d'évaluer l'implantation d'autres programmes de ce type, dans le but de produire plus d'informations sur le sujet et également afin de développer et d'améliorer ces offres d'accompagnement.

ANNEXE A

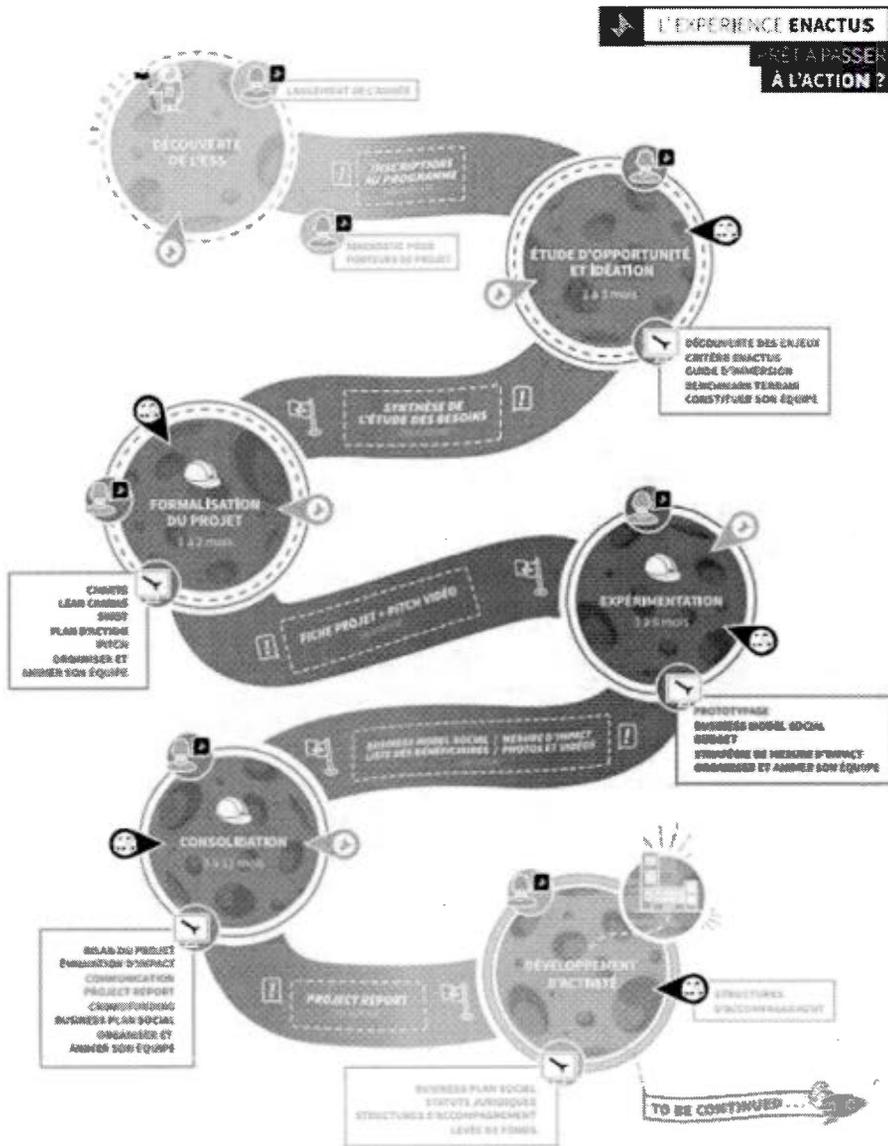
STRUCTURES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN FRANCE

Les coopératives	Ce sont des groupements de personnes poursuivant des buts économiques, sociaux ou éducatifs communs. Elles sont gérées par leurs propres membres, à leurs risques et sur la base de l'égalité des droits et obligations entre chaque sociétaire.
Les mutuelles	Elles regroupent des personnes qui choisissent de répartir collectivement les coûts de la prévention et de la réparation des risques auxquels elles sont soumises. Leur principe fondateur est donc la solidarité.
Les associations	La loi de 1901 définit une association comme étant "une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun de façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices". Les associations représentent la majorité des établissements du domaine de l'économie sociale. Elles sont présentes partout, dans le monde sportif, culturel, éducatif, familial, sanitaire et social, environnement...
Les fondations	La loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat définit la fondation comme "l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une oeuvre d'intérêt général et à but non lucratif."

Source : <http://www.cresspaca.org/ess-presentation-formes-juridiques.html>

ANNEXE B

FLOW PÉDAGOGIQUE PROGRAMME ENACTUS



ANNEXE C

LISTE ATELIERS PROGRAMME ENACTUS

Thème 1 : Découverte de l'ESS	<p>1- Découvrir ce qu'est l'entrepreneuriat social</p> <p>2- Découvrir les Objectifs de Développement durable et comprendre la démarche d'un projet d'entrepreneuriat social</p> <p>3- Penser son projet entrepreneurial de manière responsable</p> <p>4- Découvrir l'économie circulaire</p>
Thème 2 : Étude d'opportunité et idéation	<p>5- Mieux se connaître pour identifier des opportunités et travailler en équipe</p> <p>6- mener une phase d'immersion : définir sa cible et les besoins de son territoire</p> <p>7- Générer des idées de projets</p>
Thème 3 : Formalisation de son projet	<p>8- Définir la charte du projet : donner du sens à son projet</p> <p>9- Construire le Business Model Social de son projet</p> <p>10- Prototyper son projet</p> <p>11- Créer et animer un réseau de partenaires</p> <p>12- Fundraising et viabilité économique</p> <p>13- Gérer son budget</p>
Thème 4 : Expérimentation	<p>14- Définir son Lean Canvas</p> <p>15- Préparer le passage à l'action</p> <p>16- Empowerment : Penser le changement des bénéficiaires</p> <p>17- Pitcher son projet</p> <p>18- Prospector les premiers bénéficiaires, clients et partenaires</p> <p>19- Savoir faire le bilan de la phase d'expérimentation</p> <p>20- Communiquer efficacement sur son projet</p> <p>21- Évaluer les résultats et impacts de son projet</p>
Thème 5 : Développement d'activité	<p>22- Se préparer à un audit</p> <p>23- Changer d'échelle</p> <p>24- Réaliser son Business Plan Social</p> <p>25- Créer son entreprise sociale</p> <p>26- Transmettre son projet</p>
Thème 6 : Travailler efficacement en équipe	<p>27- Les facteurs clés de succès d'une équipe : découvrir les 4 piliers de la gestion d'équipe</p> <p>28- D'un groupe à une équipe vraie : les grandes étapes de la construction d'une équipe</p> <p>29- Organiser son équipe : définir la charte de son</p>

	<p>équipe, partager les rôles, savoir travailler efficacement en équipe</p> <p>30- Mobiliser autour d'un projet qui fait sens : recruter ses membres, mobiliser et animer un conseil de professionnels</p> <p>31- Évaluer et développer les compétences des membres de son équipe</p> <p>32- Assurer la cohésion de son équipe</p> <p>33- Assurer la transmission de son équipe</p>
--	---

ANNEXE D

GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRECTIVE COORDINATEUR DE PROGRAMME

THEME 1 : MISSIONS

- Pourquoi avoir décidé de rejoindre Enactus ?
- Comment décrivez-vous votre rôle au sein de l'organisation ?
- Quelles sont vos principales missions au sein d'Enactus ?
- En quoi est-il important de soutenir l'entrepreneuriat social chez les jeunes ?

THÈME 2 : PROGRAMME PÉDAGOGIQUE

- Comment qualifiez-vous la pédagogie utilisée par Enactus ?
- Quels sont les objectifs du programme pédagogique ?
- Adhérez-vous au contenu du programme pédagogique d'Enactus France?
- Que pensez-vous de la méthode de répartition des équipes entre coordinateurs de programme utilisé par Enactus France?

THÈME 3 : FORMATION ET SUIVI

- Comment avez-vous été formé pour exercer votre fonction ? Les temps de formation prodigués étaient-ils suffisants pour vous approprier le rôle que vous avez à jouer dans la mise en place du programme pédagogique?
- De quels outils disposez-vous afin de mettre en place vos actions ? Sont-ils complets ? En développeriez-vous de nouveaux ? Y en a-t-il de moins pertinents ?
- Bénéficiez-vous d'une grande souplesse dans la mise en place de vos actions ?
- Bénéficiez-vous d'un suivi régulier ? Comment est-il assuré?

THÈME 4 : APPORTS DU PROGRAMME

- Que pensez-vous que le programme puisse apporter aux étudiants ? Quel est selon vous le plus gros apport du programme Enactus sur les étudiants ?
- Pensez-vous que des disparités existent entre les étudiants suivant le type d'établissement fréquenté ? Selon la région ?
- Selon vous à quel type d'étudiant ce programme profite le plus ? À qui cela profite le moins ?

- Comment pensez-vous que le programme est perçu par les étudiants ?
- Avez-vous observé une certaine évolution des étudiants ayant suivi le programme cette année?
- Avez-vous le sentiment d'avoir exercé une certaine influence positive chez ses étudiants ?
- Personnellement, qu'avez-vous appris en exerçant cette fonction ?

THÈME 5 : CONTRAINTES

- Quelles ont été les principales contraintes que vous avez rencontrées lors du déploiement du programme ?
- Selon vous, quelles solutions peuvent être apportées afin de pallier ses contraintes ?

ANNEXE E

GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRECTIVE DIRECTEUR ET RESPONSABLE PROGRAMME

THÈME 1 : MOTIVATIONS

- Pourquoi avoir décidé de rejoindre Enactus ?
- Comment dérivez-vous votre rôle au sein de l'organisation ?
- Quelles sont vos principales missions au sein d'Enactus ?
- En quoi est-il important de soutenir l'entrepreneuriat social chez les jeunes ?

THÈME 2 : PROGRAMME PÉDAGOGIQUE

- Comment le programme a-t-il été conçu ?
- Comment répartissez-vous les équipes entre les différents coordinateurs de programme ?
- Comment qualifiez-vous la pédagogie que vous utilisez auprès des étudiants ?
- Quels sont les objectifs du programme pédagogique ?
- Comment le programme est-il mis en place ?
- De quelles ressources disposez-vous afin de mettre en place le programme ?

THÈME 3 : APPORTS DU PROGRAMME

- Que pensez-vous que le programme puisse apporter aux étudiants ? Quel est selon vous le plus gros apport du programme Enactus sur les étudiants ?
- Pensez-vous que des disparités existent entre les étudiants suivant le type d'établissement fréquenté ? Selon la région ?
- Selon vous à quel type d'étudiant ce programme profite le plus ? À qui cela profite le moins ?
- Avez-vous le sentiment d'avoir exercé une certaine influence positive chez ses étudiants ?
- Personnellement, qu'avez-vous appris en exerçant votre fonction ?

THÈME 4 : CONTRÔLE

- Quel mode de management appliquez-vous auprès de vos employés ?
- Comment contrôlez-vous la mise en place du programme pédagogique auprès des étudiants ?

THÈME 5 : CONTRAINTES

- Quelles ont été les principales contraintes que vous avez rencontrées lors du déploiement du programme ?
- Selon vous, quelles solutions peuvent être apportées afin de pallier ses contraintes.

ANNEXE F

QUESTIONNAIRE ÉTUDIANT

Madame, Monsieur,

Je m'appelle NDONGO Dienaba et je réalise actuellement une enquête visant à analyser les stratégies d'accompagnement mises en place par Enactus France. Ce projet entre dans le cadre d'un mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de Maude Léonard professeure du département d'organisation et ressources humaines de l'école des sciences de la gestion de l'université du Québec à Montréal. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 3230 ou par courriel à l'adresse : leonard.maude@uqam.ca. Je peux être jointe au 06 98 86 51 04 pour toutes questions relatives à l'étude.

Votre participation à ce questionnaire contribuera à comprendre en profondeur les apports du programme Enactus sur les étudiants qui le suivent et permettra à l'équipe Enactus France de faire le bilan de cette année. Les informations recueillies dans ce questionnaire sont strictement anonymes et confidentielles. Il n'y aura aucun moyen pour nous de savoir qui a répondu.

Ce questionnaire a pour but de recueillir votre opinion. Aussi, veuillez répondre de la manière la plus libre et la plus sincère possible même si vous n'êtes pas complètement sûre de votre réponse. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Seul votre avis compte.

Répondre à ce questionnaire ne vous prendra pas plus de 15 minutes et contribuera à l'évolution du programme Enactus.

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement.

Vous pouvez contacter l'étudiant-chercheur responsable du projet au numéro 06 98 86 51 04 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche, ou à l'étudiante responsable, ou pour formuler une plainte ou

des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca

En cliquant sur le bouton « j'accepte » vous reconnaissez consentir à prendre part à cette étude en répondant au questionnaire.

Je vous remercie par avance du temps que vous y consacrerez et merci à vous de contribuer à mon avancement dans ma recherche.

1^e partie : Caractéristiques du répondant

a- Âge : __

b- Sexe : F - H

c- Type d'établissement fréquenté :

- Université
- École de commerce
- École d'ingénieur

d- Type d'études : _____

e- Année d'étude : L1-L2- L3- M1- M2- Doctorant

f- Depuis combien de temps êtes-vous engagé dans Enactus ? Moins de 1 an- 1an- 2 ans - 3 ans 4 ans ou +

g- Statut dans l'association :

- Team leader/Président
- Co team leader/Vice-president
- Responsable de projet
- Chargé(e) de communication
- Membre actif
- Autre _____

- Secrétaire
- Trésorier

2^e partie : L'entrepreneuriat social
--

a- Qu'est-ce qui te motive dans l'entrepreneuriat social (plusieurs choix possibles) ?

- Monter un projet qui a du sens
- Répondre à un problème de société
- Le profit n'est pas la finalité du projet, mais un moyen d'atteindre les objectifs
- Autre _____

b- À quel point connais-tu l'entrepreneuriat social avant de rejoindre Enactus ?

Pas du tout 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Beaucoup

c- Après avoir participé au programme Enactus, à quel point as-tu le sentiment de connaître l'entrepreneuriat social ?

Pas du tout 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Beaucoup

3^e partie : Programme Enactus

a- Comment as-tu connu Enactus ?

- Communication par les étudiants de mon établissement
- Communication par la direction de mon établissement
- Communication par Enactus France au sein de mon établissement
- Bouche à oreille
- Par un ancien participant
- Site internet
- Réseaux sociaux
- Autre _____

b- Pourquoi avoir décidé de rejoindre Enactus; ?

- Entreprendre au service de la société :
 - Pour créer un nouveau projet (je n'avais pas d'idée en amont)
 - Pour développant un projet existant
 - Pour développant mon propre projet (j'avais déjà mon idée de projet)
- Découvrir l'ESS
- Développer mes compétences professionnelles
- Bénéficier de formations
- Développer mon réseau personnel et professionnel
- Vivre une expérience d'équipe
- Autre

c- Globalement, ton expérience avec Enactus a-t-elle répondu à tes attentes ?

- Entreprendre au service de la société
 - Plutôt pas d'accord 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Plutôt d'accord
- Développer tes compétences professionnelles
 - Plutôt pas d'accord 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Plutôt d'accord
- Bénéficier de formations
 - Plutôt pas d'accord 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Plutôt d'accord
- Vivre une expérience d'équipe
 - Plutôt pas d'accord 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Plutôt d'accord
- Développer ton réseau personnel et professionnel
 - Plutôt pas d'accord 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Plutôt d'accord
- Autre
 - Plutôt pas d'accord 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Plutôt d'accord

d- Globalement es-tu satisfait de votre participation à Enactus ?

Pas du tout satisfait 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Très satisfait

4^e Partie : L'équipe
--

a- Comment qualifies-tu les relations entre les membres de votre équipe ?

Très bonnes

Bonnes

Mauvaises

Très mauvaises

b- As-tu vécu certaines difficultés liées à ton implication dans l'équipe ? Oui –

Non

Si oui lesquelles :

a- Manque de temps

b- Manque de reconnaissance

c- Peu de responsabilités liées à mon rôle dans l'équipe

d- Baisse de motivation, car le projet n'avancait pas

e- Je n'avais pas de rôle précis dans l'équipe

f- Autre _____

5^e partie : Mise en place du projet

a- As-tu mené un projet cette année ? oui – non

b- Etes-vous satisfait(e) des avancées du projet que tu as mené ?

Pas du tout satisfait 1 - 2 – 3 – 4 – 5- Très satisfait

c- Souhaites-tu aller plus loin dans la mise en place de ce projet ? Oui-non

Précise _____

d- As-tu vécu certaines difficultés liées à la mise en place du projet ? Oui-Non

Si oui lesquelles :

6^e partie : Accompagnement
--

g- En général, t'es-tu senti bien accompagné pendant ton aventure :

- **par Enactus France ?**

Plutôt pas d'accord 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Plutôt d'accord

- **Par ton conseiller pédagogique ?**

Plutôt pas d'accord 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Plutôt d'accord

- **Par les partenaires d'Enactus ?**

Plutôt pas d'accord 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Plutôt d'accord

- **Par ton établissement ?**

Plutôt pas d'accord 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Plutôt d'accord

h- Outils d'accompagnement :

- **As-tu regardé les tuto Enactus ?** Oui-Non

Si oui à quel point cela a été utile pour toi ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile

As-tu des suggestions ou des améliorations à nous faire partager

? _____

- **As-tu utilisé la boîte à outil Enactus ?** Oui – Non

Si oui à quel point cela a été utile pour toi? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile

As-tu des suggestions ou des améliorations à nous faire

partager ? _____

- **As-tu utilisé le guide des bonnes pratiques RH ?** Oui- Non

Si oui à quel point cela a été utile pour toi? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile

As-tu des suggestions ou des améliorations à nous faire partager

? _____

- **As-tu utilisé les fiches missions ?**

Si oui à quel point cela a été utile pour toi ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile

As-tu des suggestions ou des améliorations à nous faire partager

? _____

- **As-tu utilisé le hub ?**

Si oui à quel point cela a été utile pour toi ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile

As-tu des suggestions ou des améliorations à nous faire partager

? _____

- **As-tu participé au "Leadership Week End" (2-4 octobre 2015) ?** Oui – non

Si oui à quel point cela a été utile :

- Pour ton projet? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile
 - Pour l'apprentissage de nouveaux outils et méthodologie ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile
 - Pour la gestion de ton équipe ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile
- **As-tu participé au séminaire "Ecllosion" (19-22 Novembre 2015)?** Oui – non

Si oui à quel point cela a été utile :

- Pour ton projet? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile
- Pour l'apprentissage de nouveaux outils et méthodologie ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile
- Pour la gestion de ton équipe ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile

- **As-tu participé au séminaire "Booster" (12-14 Février 2016) ?** Oui – non

Si oui à quel point cela a été utile :

- Pour ton projet? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile
- Pour ton orientation professionnelle ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile
- Pour l'apprentissage de nouveaux outils et méthodologie ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile
- Pour la gestion de ton équipe ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile

- **As-tu participé aux coachings de la Compétition Nationale ?** Oui – non

Si oui à quel point cela a été utile :

- Pour ton projet? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile

- **As-tu participé à la Compétition Nationale (7-8 Juin 2016) ?** Oui – non

Si oui à quel point cela a été utile :

- Pour ton projet? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile
- Pour ton réseau professionnel et personnel ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile

- **As-tu participé aux séminaires régionaux ?** Oui – non

Si oui à quel point cela vous a été utile :

- Pour ton projet? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile
- Pour ton orientation professionnelle ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile

- Pour l'apprentissage de nouveaux outils et méthodologie ? Pas utile 1-2-3-4-5 Très utile

i- Accompagnement par les coordinateurs de programme :

En général, le coordinateur de programme de ton équipe était-il disponible ?

Plutôt pas d'accord 1 - 2 - 3 - 4 - 5- tout à fait d'accord

À quel point le nombre de visites du coordinateur de programme de ton équipe étaient-elles suffisantes ?

Suffisantes 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Pas du tout suffisantes

La fréquence des points téléphoniques faits avec le coordinateur de programme de ton équipe était-elle adaptée ?

Pas du tout adaptée 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Tout à fait adaptée

À quel point les outils et ateliers prodigués par le coordinateur de programme de ton équipe étaient-ils utiles ?

Pas utile 1- 2 - 3 - 4 - 5 Très utile

7^e partie : Apports du programme
--

a- Dirais-tu qu'Enactus France t'a aidé à (plusieurs réponses possibles) :

- Connaître les notions d'entrepreneuriat social
- Analyser des problèmes complexes
- Te connaître
- T'adapter à différents environnements
- Prendre des initiatives / développer ton esprit entrepreneurial
- Innover
- Conduire un projet
- Transmettre ton projet et assurer sa pérennité
- Présenter un projet et convaincre
- Développer ton leadership
- Développer ton esprit d'équipe
- Développer ta confiance en toi
- Développer ton réseau

- Autres _____

b- Dirais-tu que ton expérience au sein d'Enactus a eu une influence sur votre cheminement professionnel ?

Plutôt pas d'accord 1 - 2 - 3 - 4 - 5- Plutôt d'accord

c- À quel point te considérais-tu comme engagé pour la société avant ta participation à Enactus ?

Très engagé 1 - 2 - 3 - 4 - 5- 6 -7 pas du tout engagé

d- À quel point te sens-tu engagé pour la société depuis que vous avez participé à Enactus ?

Très engagé 1 - 2 - 3 - 4 - 5- 6 - 7 pas du tout engagé

e- L'expérience Enactus vous a-t-elle donnée envie :

de monter une entreprise sociale ou une organisation de l'ESS ? Oui-Non

Pour quelles raisons : _____

de travailler dans l'Economie Sociale et Solidaire ? Oui-Non

Pour quelles raisons : _____

d'entreprendre ? Oui- Non

Pour quelles raisons : _____

f- Comptes-tu continuer l'aventure Enactus l'année prochaine ? Oui-Non

Pour quelles raisons :

g- Comptes-tu rester en contact avec la communauté Enactus ? Oui-Non

Pour quelles raisons :

Ce questionnaire est maintenant terminé, merci d'avoir pris le temps d'y répondre.

ANNEXE G

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ENTREVUES SEMI-DIRECTIVES



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

IDENTIFICATION

Nom du projet : Entrepreneuriat social : moyen de développement auprès de la jeunesse française

Étudiant-chercheur responsable du projet : NDONGO Dienaba

Programme d'études : Maîtrise en sciences de la gestion

Adresse courriel : n'dongo.dienaba@courrier.uqam.ca

Téléphone : +33 06 98 86 51 04

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet visant à analyser l'implantation des stratégies d'accompagnement des étudiants dans leurs projets d'entrepreneuriat social prodiguées par l'association Enactus France. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de Maude Léonard professeure du département d'organisation et

ressources humaines de l'école des sciences de la gestion de l'université du Québec à Montréal. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 3230 ou par courriel à l'adresse : leonard.maude@uqam.ca

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de répondre à des questions en lien avec votre rôle au sein de l'organisation Enactus France.

Cette entrevue semi-directive est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à comprendre en profondeur le fonctionnement et les différents apports du programme que vous mettez en place. La présente recherche n'implique aucun risque. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante ou de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et Maude Léonard, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codés) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par l'étudiant-chercheur responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement pourront être détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche. Nous tenons à porter à votre attention qu'étant donné que l'étude a lieu dans une petite structure et qu'il peut être difficile de garantir l'anonymat complet des participants, nous nous assurons de l'entière confidentialité des propos que vous tiendrez comme nous en avons fait mention dans la section précédente de ce formulaire.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiant-chercheur responsable du projet au numéro 06 98 86 51 04 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche, ou à l'étudiante responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que

j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant à la
recherche

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de l'étudiant-
chercheur responsable du
projet

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

BIBLIOGRAPHIE:

- Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles : De boeck.
- APCE - Agence Pour la Création d'Entreprises. (2015). *UAE - Union des Auto-Entrepreneurs*. Récupéré de <http://www.union-auto-entrepreneurs.com/partenaire/apce-agence-creation-entreprises/>
- Avise. (2014). *Perception des jeunes sur l'emploi dans l'économie sociale et solidaire*. Récupéré le 2 février 2017 de http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140429/avise_syntheseetudejeuness.v.5.pdf.pdf
- Bacq, S. et Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
- Balaudé, J.-F. et Baillat, G. (2015). Université et Économie Sociale et Solidaire.
- Banks, J. (1972). *The sociology of social movements*. Londres. Macmillan.
- Barès, F. et Sylvain, R. (2014). L'accompagnement entrepreneurial comme premier stage : plusieurs défis pour l'étudiant au contact des fondateurs. *Gestion*, (39).
- Barthélémy, A. et Slitine, R. (2014). *Entrepreneuriat social - Innover au service de l'intérêt général* (2e édition revue et augmentée). Paris : VUIBERT.
- Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Etats-Unis : The free press.
- Bisault, L. et Deroyon, J. (2014). L'économie sociale, des principes communs et beaucoup de diversité.
- Boudreau, C. et Arseneault, A. (1994). La recherche qualitative : une méthodologie différente, des critères de scientificité adaptés.
- Brossard. (2009). *Le défi de l'entrepreneuriat social : comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale ? (Mémoire de maîtrise)*. Rouen Business School.
- Brouard, F. (2007). L'Entrepreneuriat Social, mieux connaître ce concept. Récupéré de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1326958

- Brouard, F., Larivet, S. et Sakka, O. (2010). Entrepreneuriat social et participation citoyenne. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 1(1), 46.
- Brouard, F., Larivet, S. et Sakka, O. (2012). Défis et actions pour développer l'entrepreneuriat social. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 17–22.
- Caird, S. (1990). What does it mean to be enterprising. *British Journal of Management*, 1, 137-145.
- Caird, S. (1992). Problems with the identification of enterprise competencies and the implications for assessment and development. *Management Education and Development*, 23, 6-17.
- Carricano, M., Poujol, F. et Bertrandias, L. (2009). *Analyse de données avec SPSS* (2e édition). Paris : Pearson education.
- Castelli, L., CresCentini, A. et Pagnossin, E. (2014). méthodes mixtes de recherche en éducation.
- Champagne, F., Brousselle, A., Hartz, Z., Contandriopoulos, A.-P. et Denis, J.-L. (2009). L'analyse de l'implantation. Dans *L'évaluation: concepts et méthodes*. Canada : Presses Université de Montréal.
- Champagne, F. et Denis, J.-L. (1992). Pour une évaluation sensible à l'environnement des interventions : l'analyse de l'implantation. *Service social*, 41(1), 143.
- Chauffaut, D., Lensing-Hebben, C. et Noya, A. (2013). *L'entrepreneuriat social en France: Réflexions et bonnes pratiques*. Récupéré de http://avispnemo.fr/sites/default/files/cas_ocde_entrepreneuriat_social.pdf
- CNCRES. (2013). L'économie sociale et solidaire en France- Chiffres clés 2013.
- Commission européenne. (2008). *L'esprit d'entreprise dans l'enseignement supérieur, en particulier dans les études non commerciales*.
- Convergences. (2017, janvier). *Baromètre 2017 de l'entrepreneuriat social*. Récupéré le 2 février 2017 de <http://www.convergences.org/wp-content/uploads/2017/01/5e-Barom%C3%A8tre-de-l'Entrepreneuriat-Social-FINAL-web.pdf>
- CREDOC. (2011). *Développement de l'esprit d'entreprendre*. Récupéré de http://experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/Esprit_d_entreprendre_Revue_de_litterature_CREDOC.pdf
- Cuzin, R. et Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, (210).
- Dacin, P. A., Dacin, M. T. et Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, 24(3), 37–57.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York, Plenum Press

- Dees, J. G. et Anderson, B. B. (2006). *Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought*. United States : Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA).
- Defourny, J. et Mertens, S. (2008). Fondements d'une approche européenne de l'entreprise sociale. *Cahier de Recherche*, (200806/01). Récupéré de http://www.econospheres.domainepublic.net/IMG/pdf/Fondements_dune_approche_europeenne_de_lentreprise_sociale_20080601_Defourny_Mertens.pdf
- Defourny, J. et Nyssens, M. (2010). Les conceptions de l'entreprise sociale en Europe et aux Etats-Unis: convergences et divergences. *Revue Internationale de l'Economie Sociale: Recma, Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, 319(janvier 2011), 18–35.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10(1), 79-86.
- Drapeau, M. et Letendre, R. (2001). Quelques propositions inspirées de la psychanalyse pour augmenter la rigueur en recherche qualitative, 22, 73-92.
- Drapery, J.-F. (2011). *L'Économie sociale et solidaire, une réponse à la crise ?* Canada : Dunod.
- Eikenberry, A. M. et Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public administration review*, 64(2), 132–140.
- Enactus. (2015). B.A.-BA 2015-2016.
- France active. (2016, septembre). *Les jeunes, l'engagement et l'entrepreneuriat*. Récupéré le 2 février 2017 de http://www.bva.fr/data/sondage/sondage_fiche/1909/fichier_bva_-_france_active_-_les_jeunes_lengagement_et_lentrepreneuriat44cee.pdf
- Frémeaux, P. (2012). *La nouvelle alternative: Enquête sur l'économie sociale et solidaire*. Paris : Les Petits matins.
- Gaujard, C. et Verzat, C. (2011). Former à la créativité... un pari insensé ? *Entreprendre & Innover*, 11-12(3), 137.
- Gavard-perret, M., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse.*, 2. France : Pearson.
- Gibb, A. (2005). *Towards the Entrepreneurial University*. Birmingham. Récupéré de http://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2014/06/towards_the_entrepreneurial_university.pdf
- Greene, J. C., Caracelli, V. J. et Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274.
- Guézennec, C. et Malochet, G. (2013). L'impact investing pour financer l'économie sociale et solidaire? Récupéré de http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/dt_-_impact_investing_-_vu_hm_final_le_21-06vcg9h00.pdf

- G SVC *Antropia*. (2017). Récupéré le 7 septembre 2017 de <http://antropia.essec.fr/gsvc-accueil/>
- Hulgaard, L. (2010). Discourses of social entrepreneurship—Variations of the same theme. *EMES European Research Network*. Récupéré de http://www.emes.net/site/wp-content/uploads/WP_10-01_Hulgaard__web_.pdf
- IPSOS. (2016a). *Talent: ce qu'ils cherchent vraiment dans leur emploi, « Et si l'économie sociale et solidaire était une solution ? »*. IPSOS. Récupéré de http://www.ipsos.fr/sites/default/files/doc_associe/consultation_ipsos-bcg-cge.pdf
- IPSOS. (2016b, 25 janvier). Ce que les jeunes des grandes écoles attendent de leur emploi (Communiqué). Récupéré de <http://www.bcg.fr/documents/file204365.pdf>
- Janssen, F., Bacq, S. et Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social: Un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3-4), 17.
- Johnson, R. B. et Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Récupéré de <http://www.jstor.org/stable/3700093>
- Joly, J. (2012, octobre). *L'évaluation de programme*. Séminaire Communication présentée à Séminaire Le point sur l'évaluation dans les services sociaux, Québec.
- Joly, J., Touchette, L. et Pauzé, R. (2009). Les dimensions formative et sommative de l'évaluation d'implantation d'un programme, une combinaison des perspectives. Dans *Elaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*. Canada : Presses de l'université du Québec.
- Karsenti, T. (2006). Pragmatisme et méthodologie de recherche en sciences de l'éducation: passons à la version 3.0. *Formation et profession*, 2-4.
- Katz, J. (1990). Longitudinal analysis of self-employment follow-through.
- Kerlin, J. (2006). *Social Enterprise in the United States and Abroad: Learning from our Differences*, in *Research on Social Entrepreneurship*, 1. Atlanta : ARNOVA Occasional Paper Series.
- Le Figaro. (2012). *La vie des jeunes est plus dure aujourd'hui qu'il y a 30 ans*. *Le Figaro Etudiant*. Récupéré le 12 octobre 2016 de <http://etudiant.lefigaro.fr/les-news/actu/detail/article/la-vie-des-jeunes-est-plus-dure-aujourd-hui-qu-il-y-a-30-ans-516/>
- Le portail des ministères économiques et financiers. (2012). *Les SCOP, les SCIC, c'est quoi ?* Récupéré le 2 décembre 2016 de <http://www.economie.gouv.fr/ess/scop-scic-cest-quoi>
- Leboucher, S. (2015). Financement des entreprises sociales, un écosystème en construction. Récupéré le 12 octobre 2016 de <http://www.revue->

- banque.fr/banque-detail-assurance/dossier/financement-des-entreprises-sociales-un-ecosysteme
- Lecompte, M. et Goetz, J. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research, *52*(1), 31-60.
- Léger-Jarniou, C. (2008). Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes. *Revue française de gestion*, *34*(185), 161-174.
- Léger-Jarniou, C. et Saporta, B. (2013). L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou cohérence. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *5*(1), 9-12.
- Live for Good*. (2017). Récupéré le 7 septembre 2017 de <https://www.live-for-good.org/s/fr/>
- Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel (2001).
- Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. (2009). Récupéré le 8 novembre 2016 de <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570&dateTexte=20090506>
- Mair, J. et Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, *41*(1), 36-44.
- Margado, A. (2002). SCIC, société coopérative d'intérêt collectif. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (284)
- Martin, O. (2007). L'analyse de données quantitatives. L'enquête et ses méthodes Armand Colin.
- Matarin, A., Roberge, N. et Dorland, I. (2015). Panorama de l'économie sociale et solidaire en France récupéré de <http://www.cncres.org/upload/gedit/12/file/observatoire/Panorama%20de%201%27ESS%202015-CNCRES.pdf>.
- Missir, M.-C. (2015). *Trendence 2015 : Les jeunes diplômés en quête de sens*. Récupéré le 1 mai 2017 de <http://www.letudiant.fr/educpros/enquetes/trendence-2015-ces-entreprises-qui-font-rever-les-jeunes.html>
- MOUVES. (2012). *L'efficacité économique au service de l'intérêt général: Livre blanc des entrepreneurs sociaux* (rue de l'échiquier).
- Mucchielli, A. (1996). (dir.). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Paris.Armand Colin.
- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship theory and practice*, *34*(4), 611-633.
- Noya, A., Clarence, E., European Commission, Directorate-General for Employment, S. A. and I. et Organisation for Economic Co-operation and Development (Paris, F. (2013). *Synthèse sur l'entrepreneuriat social: l'activité*

- entrepreneuriale en Europe*. Paris : OECD Publishing. Récupéré de <http://bookshop.europa.eu/uri?target=EUB:NOTICE:KEBE12003:FR:HTML>
- Nyssens, M. (2007). *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. Routledge.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. California : Sage publications.
- Pelletier, D. (2005). *Invitation à la culture entrepreneuriale* (Septembre editeur). Canada : Septembre editeur.
- Pepin, M. (2011). L'entrepreneuriat en milieu scolaire : de quoi s'agit-il? *McGill Journal of Education*, 46(2), 303.
- Petrella, F., Richez-Battesti, N. et others. (2010). Business social, entreprise sociale et ESS: quelles formes de gouvernance? entre similitudes et divergences. Dans *Communication au Colloque du RIUESS sur «Elaborer un corpus théorique de l'ESS pour un autre modèle de société», Luxembourg* (p. 3–4). Récupéré de http://base.socioeco.org/docs/_index90.pdf
- Pinville, M. (2016). *L'économie sociale et solidaire*. Récupéré le 1 février 2017 de <http://www.gouvernement.fr/action/l-economie-sociale-et-solidaire>
- PNUD. (2015). *Objectifs de développement*. UNDP. Récupéré le 3 janvier 2017 de <http://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals.html>
- Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(3), 369.
- Proulx, J. (2004). *Apprentissage par projet*. Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Roy, M., Bouchard, M., Fortin, E., Gruet, E., Huot, G. et Vézina, M. (2016). *L'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale*. Récupéré de http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2016/10/2016_TIESS_Synthese_Entrepreneuriat-social_oct-2016.pdf
- Schumpeter, J. (1990). *Capitalisme, Socialisme et Démocratie. La doctrine marxiste; le capitalisme peut-il survivre ? Le socialisme peut-il fonctionner ? Socialisme et démocratie*. Paris : Payot.
- Short, J. C., Moss, T. W. et Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161-194.
- Sibieude, T. (2007). La création d'entreprise dans l'économie sociale: Le rôle des grands acteurs du secteur. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (305), 9–31.
- Sibille, H. (2016, mars). Petite histoire de l'entrepreneuriat social en France. Récupéré de <http://www.alternatives->

- economiques.fr/blogs/sibille/2016/04/22/petite-histoire-de-l'entrepreneuriat-social-en-france/
- Sibille, H., Langendorff, C., Leroy Themeze, C. et Voisin, N. (2014). *Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social? Innover financièrement pour innover socialement*. Ministère de l'économie, du redressement productif et du numérique.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J. et Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.
- Sife.(2006). *Les moyens de changer le monde? Youthxchange*. Récupéré le 21 novembre 2016 de <http://www.youthxchange.net/fr/main/home.asp>
- Surlemont, B. (2007, janvier). Former pour entreprendre ? Réflexions sur l'approche pédagogique en matière d'entrepreneuriat. Innovation pédagogique dans l'enseignement de la Gestion. Université de Liège.
- Surlemont, B. et Kearney, P. (2009). *Pédagogie et esprit d'entreprendre* (Deboeck). Bruxelles
- Territoires innovants en économie sociale et solidaire(TIESS). (2016). *La place de l'innovation sociale dans la prochaine Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI)*. Récupéré de <http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2016/12/Memoire-TIESS-SQRI-2016.pdf>
- Thiétard, R.-A., Ibert, J., Baumard, P., Donada, C. et Xuereb, J.-M. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e édition).Dunod.
- Tounés, A. (2003). *Un cadre d'analyse de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France*. France : Agence universitaire de la francophonie, Réseau entrepreneuriat. Récupéré de <http://archives.auf.org/53/1/03-69.pdf>
- Tricornot, A. de. (2015, 13 mai). L'entrepreneuriat social séduit les jeunes diplômés. *Le Monde.fr*. Récupéré de http://www.lemonde.fr/campus/article/2015/05/13/l-entrepreneuriat-social-seduit-les-jeunes-diplomes_4632872_4401467.html
- Ulhøi, J. P. (2005). The social dimensions of entrepreneurship. *Technovation*, 25(8), 939-946.
- Verstraete, T. et Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. Récupéré de http://asso.nordnet.fr/r-e/RE0401tv_af.pdf
- Verzat, C. (2009). Université Entrepreneuriale n'est pas un oxymoron. *l'Expansion Entrepreneuriat*. Récupéré de http://webdom.typepad.com/entrepreneuriat/EE1_universite.pdf
- Verzat, C. et Toutain, O. (2016). Entraîner l'esprit d'entreprendre à l'école, une opportunité pour apprendre à apprendre ? *Cahiers de l'action*, (41), 7-17.
- Volkman, C. K., Tokarski, K. O. et Ernst, K. (2012). Background, Characteristics and Context of Social Entrepreneurship. Dans C. K. Volkman, K. O. Tokarski, et K. Ernst (dir.), *Social Entrepreneurship and Social Business* (p. 3

-30). Wiesbaden : Gabler Verlag. Récupéré de
http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-3-8349-7093-0_1
W.K Kellogg foundation. (2001). Logic model development guide.
YES Akademia .(2017). Récupéré le 7 septembre 2017 de <http://yesakademia.org>

Yin, R. K. (1989). *Case study research: design and methods*. Californie: Sage.

Young, D. R. (1983). *If not for profit, for what?: a behavioral theory of the nonprofit sector based on entrepreneurship*. Lexington, Mass : LexingtonBooks.