

## THÈSE DE DOCTORAT

Soutenue à Aix-Marseille Université  
le 14 octobre 2021

### Florence Malsch

## Entreprendre avec des ressources financières limitées : les mécanismes de mobilisation des ressources dans le processus entrepreneurial

**Discipline**

Sciences de Gestion et du Management

**Spécialité**

Sciences de Gestion

**École doctorale 372 – Sciences  
Economiques et de Gestion**

**Laboratoire** : Cret-Log



**Composition du jury**

Monsieur Didier CHABAUD                      Rapporteur  
Professeur à IAE Paris

Monsieur Frank JANSSEN                      Rapporteur  
Professeur à Université Catholique de Louvain

Madame Bérandère DESCHAMPS      Examinatrice  
Professeur à Université Grenoble Alpes

Madame Nathalie FABBE-COSTES      Examinatrice  
Professeur à Aix-Marseille Université

Monsieur Gilles GUIEU                      Directeur de thèse  
Professeur à Aix-Marseille Université



# Affidavit

Je soussignée, Florence Malsch, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de Gilles Guieu, dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect à la fois de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et de la charte d'Aix-Marseille Université relative à la lutte contre le plagiat.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Marseille, le 22 juillet 2021



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



# Affidavit

I, undersigned, Florence Malsch, hereby declare that the work presented in this manuscript is my own work, carried out under the scientific direction of Gilles Guieu, in accordance with the principles of honesty, integrity and responsibility inherent to the research mission. The research work and the writing of this manuscript have been carried out in compliance with both the French national charter for Research Integrity and the Aix-Marseille University charter on the fight against plagiarism.

This work has not been submitted previously either in this country or in another country in the same or in a similar version to any other examination body.

Place Marseille, date 22 juillet 2021



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



# Résumé

Les processus de mobilisation des ressources ont été peu étudiés en entrepreneuriat et souffrent d'un manque de conceptualisation (Clough et al., 2019). Pourtant l'accès aux ressources est une question cruciale pour les entrepreneurs (OCDE, 2019). Plus les ressources financières sont limitées, plus l'accès aux ressources semble difficile. Notre question de recherche est la suivante : quels sont les mécanismes de mobilisation des ressources dans le processus entrepreneurial, dans un contexte de ressources financières limitées ? Pour répondre à cette question nous nous sommes appuyée sur trois corpus conceptuels : (1) le processus entrepreneurial qui s'articule autour du nexus acteur – non-acteur (Davidsson, 2015), (2) le processus de mobilisation des ressources en entrepreneuriat (Clough et al., 2019) et (3) la création de valeur, en nous référant à l'entrepreneuriat social et au Supply Chain Management (Fabbe-Costes, 2015). Nous avons eu recours à la méthodologie de l'étude de cas unique pour répondre à notre question de recherche. Le cas choisi - C'est Qui Le Patron - est un cas singulier dans lequel l'équipe entrepreneuriale dispose de ressources financières très limitées au regard de l'ambition de son projet de créer une marque alimentaire sur une échelle nationale.

Notre raisonnement abductif nous conduit à proposer trois catégories de résultats. Nous complétons le cadre théorique proposé par Davidsson (2015) sur le processus entrepreneurial. Ensuite, nous distinguons deux processus de mobilisation des ressources. Le premier commence par une quête, telle qu'elle est décrite par Clough et al. (2019), alors que le deuxième suit une logique de bricolage et s'appuie sur un stock de ressources déjà contrôlées. Quatre mécanismes ont été identifiés pour intégrer de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources. Enfin nous proposons une grille théorique pour analyser la valeur créée par et pour les différents acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial.

Mots clés : Processus entrepreneurial, Processus de mobilisation des ressources, Création de valeur, Bricolage, Opportunité entrepreneuriale



# Abstract

The resource mobilisation process received little attention in the entrepreneurship literature and suffers a lack of conceptualisation (Clough et al., 2019). However, access to resources is a core question for entrepreneurs (OECD, 2019). With limited financial resources it seems more difficult for an entrepreneur to access resources. Our research question is as follows: what are the mechanisms of resource mobilisation in an entrepreneurial process with limited financial resources? To address this question we focused on three conceptual corpuses: the entrepreneurial process (Davidsson, 2015), the resource mobilisation process (Clough et al., 2019) and value creation - built on social entrepreneurship and on value creation in supply chain management (Fabbe-Costes, 2015). We used a single case study to answer our research question and chose the case C'est Qui Le Patron ?! This case is singular with two major characteristics: very few financial resources controlled by the entrepreneurial team and a wide ambition to develop a new food brand on a national scale.

We use an abductive logic and propose three categories of results. We complete the theoretical proposition by Davidsson (2015) concerning the entrepreneurial process. Then we identify two kinds of resource mobilisation processes: processes beginning with the quest of a targeted resource as proposed by Clough et al. (2019) and processes following a logic of bricolage. Four mechanisms are identified to foster the integration of new actors in the entrepreneurial process in order to get new resources. Last, we propose a framework to analyse value creation by and for each actor implied in the entrepreneurial process.

Keywords : Entrepreneurial process, Resource mobilisation process, Value creation, Bricolage, Entrepreneurial opportunity



# Remerciements

A l'image de l'entrepreneur, le chercheur peut parfois sembler être un héros solitaire, mais il n'en est rien. Ces remerciements lèveront le voile sur ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de cette thèse.

Mes remerciements s'adressent tout d'abord au Professeur Gilles Guieu, qui m'a guidée tout au long de ce travail de recherche, depuis l'encadrement du mémoire de Master Recherche, en passant par la rédaction de communications et d'articles, pour aboutir à ce manuscrit final. A l'heure d'écrire ces remerciements me vient à l'esprit la grande liberté qu'il m'a laissée, avec patience, pour explorer de vastes champs de la littérature parfois un peu éloignés de mon sujet initial. Je lui suis aussi extrêmement reconnaissante de m'avoir transmis, en plus de son savoir académique, son expérience humaine et professionnelle qui seront des repères solides pour la suite de ma carrière académique.

Je remercie les Professeurs Didier Chabaud et Frank Janssen pour avoir accepté de rapporter cette thèse ainsi que les Professeurs Bérangère Deschamps et Nathalie Fabbe-Costes pour avoir accepté de participer au Jury de cette soutenance.

Je souhaite exprimer une reconnaissance particulière à Frank Janssen, dont les conseils donnés lors du consortium doctoral du CIFEPME de Toulouse, en 2018, m'ont amenée à découvrir les travaux de Davidsson, qui sont devenus centraux pour la suite de ma recherche. Je remercie également tout particulièrement Nathalie Fabbe-Costes pour l'enthousiasme et l'énergie avec lesquels elle a suivi mes travaux depuis le Master recherche. Les échanges que nous avons eus, tant sur le fond que sur la forme - qui permet d'éclaircir le fond - ont été précieux pour faire mûrir cette recherche.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble des personnes que j'ai rencontrées sur le terrain. Je mentionne ici tout spécialement Mathilde de Bausset, consultante, grâce à qui j'ai pu rencontrer Laurent Pasquier, co-fondateur de C'est Qui le Patron ?! et Laurent Pasquier, lui-même, qui a pris le temps dans un agenda bien rempli, de me recevoir à deux reprises et de me transmettre la richesse de ces analyses. Je remercie également chaleureusement Martial Darbon et son épouse Martine, qui m'ont accueillie dans leur exploitation en pleine crise des Gilets Jaunes, ainsi que tous ceux avec qui j'ai pu m'entretenir, plus ou moins longuement, et qui m'ont transmis la passion de leur engagement dans le projet entrepreneurial C'est Qui Le Patron ?!

Mes remerciements s'adressent ensuite à l'ensemble des membres du Cret-Log, pour les échanges que nous avons eus notamment lors des ateliers doctoraux. Je remercie en particulier Cécile Godé, Sébastien Brion, Anne Rollet, Nathalie Merminod et Audrey Hanan, qui ont chacun apporté des conseils et encouragements précieux pour mes travaux. Un merci tout particulier à Elisabeth et Barbara, pour leur présence indéfectible au laboratoire, leurs sourires, leur aide matérielle et leurs encouragements ! Merci enfin à l'équipe des doctorants, en particulier Benjamin et Marwa, qui m'ont précédée de peu pour soutenir leur thèse et qui m'ont fait bénéficier de leur expérience jusqu'au bout. Erika, Laetitia, Lucie, Elodie, Yasmina, Eddy et les autres, j'espère que je pourrai vous aider à mon tour autant qu'ils m'ont aidée.

*Des remerciements à mes proches, famille et amis, seront exprimés ultérieurement... avec dès ici une mention particulière à mon mari et mes deux filles, sans qui ce travail n'aurait jamais abouti, et peut être pas même commencé.*

# Table des matières

## TABLE DES MATIERES

Table des matières .....	1
Table des abréviations .....	7
Introduction générale.....	11
Prologue .....	11
I. Identification de la problématique et formulation de la question de recherche .....	12
II. Design de la thèse.....	14
II.1. Présentation du positionnement épistémologique et raisonnement.....	14
II.2. Définition de l'objet de recherche .....	17
II.3. Les références théoriques majeures.....	18
II.4. Choix méthodologiques : présentation de l'étude de cas .....	19
II.5. Collecte et traitement des données .....	19
III. Architecture de la thèse .....	20
PARTIE 1 : CONSTRUCTION DU CADRE THEORIQUE, CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE .....	25
CHAPITRE 1. Le processus entrepreneurial : Du nexus Entrepreneur – Opportunité au nexus Acteur – Non-acteur.....	29
I. L'entrepreneur et l'opportunité réunis dans l'approche processuelle .....	30
I.1. L'entrepreneur :.....	30
I.2. L'opportunité .....	34
I.3. La place du contexte dans le processus entrepreneurial .....	42
II. L'acteur et le non-acteur : une proposition de théorisation du contexte (Davidsson, 2015).....	49
II.1. Présentation générale du cadre .....	49
II.2. Approfondissement des facteurs externes .....	52

CHAPITRE 2. Un processus de mobilisation des ressources pour quatre catégories de ressources	57
I. La théorie basée sur les ressources.....	59
I.1. ... en stratégie.....	59
I.2. ...et en entrepreneuriat.....	60
II. Typologie des ressources .....	61
III. Processus de mobilisation des ressources.....	72
III.1. Processus de mobilisation des ressources : recherche, accès et transfert.....	73
III.2. Le bricolage, un processus distinct de mobilisation des ressources.....	76
CHAPITRE 3. De l'entrepreneuriat social à l'explicitation de la création de valeur attendue	82
I. Entreprendre dans un contexte de ressources limitées : les apports de l'Entrepreneuriat Social.....	82
I.1. L'entrepreneuriat social : quel courant choisir pour aborder la question de la mobilisation des ressources ?.....	83
I.2. Les ressources en entrepreneuriat social.....	88
II. La création de valeur : quelle place dans le processus de mobilisation des ressources ?	97
II.1. La valeur en sciences de gestion .....	98
II.2. Penser la création de valeurs de manière globale, du <i>supply chain management</i> au processus entrepreneurial .....	99
CHAPITRE 4. Choix méthodologiques pour la réalisation de l'enquête empirique.....	106
I. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques .....	106
I.1. Positionnement épistémologique .....	106
I.2. Présentation du choix du raisonnement .....	112
I.3. Mobilisation de l'étude de cas pour étudier un objet complexe .....	113
II. Présentation du cas et de son contexte .....	117
II.1. Présentation du cas C'est Qui Le Patron ?.....	117

II.2.	Le secteur agroalimentaire et la filière laitière dans la littérature en sciences de gestion	124
II.3.	Opérationnalisation du raisonnement abductif de notre recherche .....	135
III.	Stratégie de collecte et de traitement des données .....	140
III.1.	Elaboration de notre base de données .....	140
III.2.	Codage et analyse des données .....	156
III.3.	Analyse des données qualitatives .....	160
PARTIE 2 : RESULTATS ET DISCUSSION.....		165
CHAPITRE 5. Le processus entrepreneurial, un processus orchestré par un acteur entrepreneur, qui impulse une idée de nouvelle entreprise et coordonne les ressources mobilisables pour créer de la valeur.....		
		167
I.	Le processus entrepreneurial : un processus multi-acteurs, influencé par son environnement pour construire l'idée de nouvelle entreprise et mobiliser des ressources	167
I.1.	Deux catégories d'acteurs dans le processus entrepreneurial : l'acteur-entrepreneur et l'acteur-ressource .....	167
I.2.	L'idée de nouvelle entreprise, une idée co-construite dans le temps.....	183
I.3.	Les facteurs externes dans le processus entrepreneurial : une influence à double sens	194
I.4.	La confiance dans l'opportunité : une mise en perspective avec le degré de prise de risque des acteurs .....	214
I.5.	Représentation du processus .....	220
II.	Les processus de mobilisation des ressources.....	226
II.1.	Identification des processus qui ont conduit à l'intégration des ressources centrales.....	226
II.2.	Artefacts, narration, transparence et bienveillance : quatre ressources pour intégrer de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial.....	249
III.	La création de valeur : des attentes communes qui renforcent le sens du processus entrepreneurial.....	265
III.1.	Identification de la valeur créée, par acteur .....	265

CHAPITRE 6. Discussion .....	279
I. Le processus entrepreneurial : un processus complexe, influencé par les facteurs externes et dans lequel interagissent différentes catégories d'acteurs dans une logique de co-construction .....	280
I.1. Le processus entrepreneurial, un processus co-construit par deux catégories d'acteurs .....	281
I.2. Trois facteurs externes qui influencent conjointement et différemment le processus entrepreneurial.....	283
I.3. Une approche processuelle pour comprendre l'idée de nouvelle entreprise.....	284
I.4. L'intégration des acteurs dans le processus entrepreneurial en lien avec la confiance dans l'idée et la prise de risque des acteurs.....	285
I.5. Synthèse du processus entrepreneurial .....	286
I.6. Proposition d'une grille d'analyse pour appréhender la filière en tant que contexte	287
II. Les processus de mobilisation des ressources : identification de deux catégories de processus et de quatre mécanismes de mobilisation des ressources .....	290
II.1. Les processus de mobilisation des ressources : deux catégories de processus	290
II.2. Quatre mécanismes pour favoriser l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial .....	292
III. Expliciter la création de valeur pour favoriser l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial. ....	296
Conclusion générale .....	299
I. Synthèse des enjeux et des travaux réalisés .....	299
II. Principaux apports de la thèse .....	302
II.1. Apports théoriques .....	302
II.2. Apports managériaux .....	306
III. Limites de notre recherche.....	307
IV. Perspectives .....	308
Bibliographie .....	311

Table des tableaux.....	334
Table des figures .....	338
Table des images .....	340
Table des encadrés.....	341
Annexes.....	342



# Table des abréviations

AFP	Agence Française de Presse
AMAP	Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne
ASAP	loi d'Accélération et Simplification de l'Action Publique
BOP	Bottom Of Pyramid
CBVS	Coopérative Bresse Val de Saône
CGV	Chaîne Globale de Valeur
CQLP	C'est Qui Le Patron ?!
DGCCRF	Direction Générale de la Concurrence de la Consommation et de la Répression des Fraudes
EGA	Etats Généraux de l'Alimentation
EMES	EMergence des Entreprises Sociales en Europe
ESS	Economie Sociale et Solidaire
FCD	Fédération du Commerce et de la Distribution
FNPL	Fédération Nationale des Producteurs de Lait
GMA	Gestion Mutualisée des Approvisionnements
GPA	Gestion Partagée des Approvisionnements
IAA	Industries AgroAlimentaires
LME	Loi de Modernisation de l'Economie
LSDC	La Société Des Consommateurs
LSDH	Laiterie Saint Denis de l'Hôtel
MDD	Marque De Distributeur
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OGM	Organismes Génétiquement Modifiés
PAC	Politique Agricole Commune
PECGL	Paradigme Epistémologique Constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SCM	Supply Chain Management
TBR	Théorie Basée sur les Ressources
UHT	Ultra Haute Température



« C'est l'expérience qui dégagera les lois, répondait-il, la connaissance des lois ne précède jamais l'expérience » répond Rivière à ceux qui dans les cercles officiels ne croyaient pas au succès de l'aviation commerciale de nuit pour le service du courrier.

**Vol de Nuit**, Saint Exupéry (1931)



# Introduction générale

## Prologue

« « Cette réunion, résume Martial Darbon, ça a été le tournant de ma vie professionnelle. » Pourtant elle ne commence pas si bien que ça. Quand les représentants de Carrefour disent qu'ils peuvent prendre 7 tonnes de lait pas plus, Martial insiste. On lui répond : *Pour les tonnes restantes, vous trouverez bien des débouchés ailleurs !* La situation semble bloquée.

Puis Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier arrivent. « *Toc toc*, ils sont entrés, raconte Martial, et Nicolas a renversé la donne. Nicolas (...) a dit aux gens de Carrefour qu'ils étaient des rigolos ! Qu'ils étaient présents dans le monde entier, avec un chiffre d'affaires de dingue, et qu'ils ne pouvaient même pas absorber 26 millions de litres ! *Allez*, leur a-t-il balancé, *faites-un effort !* »

Nicolas Chabanne se souvient d'avoir ajouté : « Les consommateurs se mobiliseront, mais uniquement s'ils sont sûrs d'une chose : que les 80 familles seront tirées d'affaire ; et pour cela, il faut s'engager sur la totalité, sur les 26 millions de leur production annuelle ! »

Après un silence pesant, Emmanuel, le patron de LSDH [Laiterie Saint Denis de l'Hôtel], regarde Marc, l'acheteur Lait de Carrefour : « Vous m'aidez ? On y va ? » A cette seconde-là tout se joue. Les regards se croisent. Les gorges se nouent, et enfin tombe un mot, un seul : « OK ! » »<sup>1</sup>

Notre thèse de doctorat démarre avec l'observation d'un fait surprenant : deux entrepreneurs, qui disposent de ressources financières très limitées, développent une marque alimentaire avec un succès sans précédent, en sauvant quarante exploitations de producteurs de lait au bord de la faillite, tout en proposant un produit de qualité aux consommateurs.

A l'origine de ce projet une équipe entrepreneuriale composée de Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier. A première vue, tout oppose ces deux entrepreneurs. Lorsqu'ils se rencontrent pour la première fois en 2013, le premier est responsable de la communication de la Confrérie de la Fraise de Carpentras alors que le second, doté d'une formation de chercheur en

---

<sup>1</sup> Extrait du livre : *C'est Qui Le Patron ?! Une histoire qui pourrait révolutionner notre façon de consommer*, p. 71-72.

microélectronique, a développé une base de données sans précédent pour permettre aux consommateurs de connaître la composition des aliments proposés par la grande distribution. Leur point commun ? Une idée, ou un rêve, celui de redonner le pouvoir aux consommateurs au sein de la filière agroalimentaire. Pour cela ils imaginent créer La Marque du Consommateur – C'est Qui Le Patron ?!, dont l'originalité est de faire voter le cahier des charges des produits par les consommateurs. Leur folie ? Faire confiance aux consommateurs pour réaliser des choix responsables... et acheter les produits conçus ensemble.

Le 31 décembre 2020, soit trois ans après le lancement de la démarche, C'est Qui Le Patron ?! (CQLP) a déjà vendu 204 millions de briques de lait, dont 63 millions sur la seule année 2020. 16,3 millions de consommateurs en France ont consommé un produit de la marque CQLP, soit près d'1 personne sur 4 en France. En termes de part de marché, CQLP a progressé de 1,5% entre 2019 et 2020, face à Lactel et Candia.

CQLP est un projet entrepreneurial singulier par la limite des ressources financières dont dispose l'équipe entrepreneuriale face à l'ambition de faire bouger les lignes de l'industrie agroalimentaire.

## **I. Identification de la problématique et formulation de la question de recherche**

L'entrepreneuriat est un axe de développement majeur identifié par l'OCDE (2019) pour faire face à la crise économique. En 2020, première année de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, 848 200 entreprises ont été créées en France, soit 4% de plus qu'en 2019 (source : Insee 2021). La question des ressources est une question centrale à laquelle est confronté chaque entrepreneur (Janssen et Surlemont, 2016). Une entreprise sur huit est créée sans aucun moyen financier, et 63% des créateurs d'entreprise n'ont recours à aucune autre source de financement que leurs ressources personnelles (Insee, 2018).

Pourtant, dans la littérature en entrepreneuriat, les ressources souffrent d'un manque de conceptualisation et l'accès aux ressources n'a fait l'objet que de peu de développement théorique (Clough et al., 2019 ; Fisher et al., 2020). Les ressources sont l'un des quatre concepts centraux en entrepreneuriat aux côtés de l'entrepreneur, l'opportunité et la création de valeur (Janssen et Surlemont, 2016). Une meilleure compréhension des processus de mobilisation des

ressources conduira nécessairement à une meilleure compréhension du processus entrepreneurial dans son ensemble.

D'après l'Insee (2020), une nouvelle entreprise sur deux (hors régime micro-entrepreneur) démarre avec un financement de moins de 8 000 euros. Les ressources financières sont une catégorie de ressources particulières, qui sont souvent très limitées. L'ambition générale de la thèse est de comprendre les processus de mobilisation des ressources dans un contexte de ressources financières limitées.

La question de recherche principale de la thèse peut donc être formulée ainsi :

**QR : Comment sont mobilisées les ressources dans un processus entrepreneurial caractérisé par des ressources financières limitées ?**

Après avoir explicité cette question de recherche, nous avons formulé deux intuitions (Lorino, 2020), qui sont d'abord le fruit de notre expérience personnelle et professionnelle. Nous avons ensuite traduit ces intuitions en langage académique, en nous appuyant sur les travaux mobilisés pour élaborer le cadre théorique et conceptuel de notre thèse.

La première intuition est la suivante : un entrepreneur qui évolue avec des ressources financières limitées nous semble devoir faire preuve de plus de créativité pour accéder à des ressources qu'un autre entrepreneur qui pourrait obtenir ces mêmes ressources moyennant des ressources financières plus importantes. Autrement dit, dans un langage académique, l'étude d'un processus entrepreneurial caractérisé par des ressources financières limitées pourrait conduire à observer d'autres processus de mobilisation des ressources que celui proposé par Clough et al. (2019), qui s'articule autour de la quête, de l'accès et du transfert.

*Intuition 1 : L'étude d'un processus entrepreneurial caractérisé par des ressources financières limitées pourrait conduire à l'observation de nouveaux processus de mobilisation des ressources.*

Notre deuxième intuition est liée à la création de valeur attendue du processus entrepreneurial. Il nous semble qu'un entrepreneur qui communique sur une création de valeur autre que financière pourrait plus facilement obtenir de l'aide de la part de différentes parties prenantes qu'un entrepreneur focalisé sur la création de valeur financière. La théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) dont l'un des principes consiste à intégrer des acteurs extérieurs au projet dans la construction du projet entrepreneurial est d'ailleurs particulièrement adaptée pour

l'étude des projets relevant de l'entrepreneuriat social, caractérisés par la rareté des ressources (Mair and Marti, 2006 ; Dacin et al., 2011).

*Intuition 2 : Communiquer sur la création de valeur non financière attendue du projet entrepreneurial pourrait faciliter l'intégration de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources.*

L'ambition de la thèse est de mieux comprendre le processus entrepreneurial, et plus particulièrement les processus de mobilisation des ressources lorsque les ressources financières sont limitées. L'objectif de cette thèse n'est pas de tester une théorie, mais de proposer des constructions théoriques permettant de compléter la littérature existante sur le processus entrepreneurial et les ressources, et donnant des clés d'action pour les entrepreneurs qui évoluent dans ce contexte, qui d'après les données de l'Insee (2018) concerne la plus grande partie des entrepreneurs.

Une des exigences de la recherche en Sciences de Gestion est de rendre actionnable des savoirs théoriques pour les praticiens. Notre objectif est donc non seulement de contribuer à affiner des théories, mais aussi d'en tirer des sources d'enseignement pour les entrepreneurs et les structures qui les accompagnent.

## **II. Design de la thèse**

Pour répondre à la problématique et à la question de recherche, nous avons conçu un design de recherche. Le design de la recherche comprend (1) le cadre épistémologique et le raisonnement, (2) l'objet de la recherche, (3) les références théoriques majeures, (4) la méthode de recherche et la présentation du contexte empirique, (5) la tactique de collecte des informations et la manière dont elles seront traitées (Avenier et Gavard-Perret, 2018).

### **II.1. Présentation du positionnement épistémologique et raisonnement**

La recherche en entrepreneuriat est dominée par des recherches réalisées dans des cadres épistémologiques de type positiviste (Avenier et Schmitt, 2009). Elle a été marquée par trois périodes (Filion, 1997) : la première période se caractérise par l'approche libérale des écrits fondateurs de Cantillon, Say ou encore Schumpeter ; la deuxième période s'est intéressée à la

question de l'entrepreneur : « Qui est l'entrepreneur ? », laissant de côté l'environnement de l'entrepreneur et son action ; la troisième période a cherché à répondre à la question : « Que fait l'entrepreneur ? ». Cette troisième période est marquée par l'école du processus qui permet de saisir l'entrepreneur avec son action, dans son environnement (Gartner, 1985). Les connaissances déployées au cours de ces trois périodes reposent sur deux hypothèses : le réel est connaissable en lui-même (hypothèse de connaissabilité du réel tel qu'il est en lui-même), et le chercheur est distinct de son objet de recherche (hypothèse de séparabilité), avec des implications méthodologiques importantes (Avenier et Schmitt, 2009). Ces hypothèses correspondent à un positionnement épistémologique de type positiviste et donnent lieu à des recherches qui cherchent à confirmer ou réfuter des savoirs existants plutôt qu'à générer de nouveaux savoirs (Avenier et Schmitt, 2009).

Ce constat est toujours d'actualité, puisqu'en 2020, Christophe Schmitt souligne à nouveau ce point, dans un ouvrage intitulé *Nouvelles perspectives en entrepreneuriat*. Selon l'auteur, la plupart des travaux de recherches menés dans cette discipline relèvent, implicitement ou explicitement, du paradigme épistémologique positiviste et sont essentiellement des recherches dites confirmatoires, c'est-à-dire qui s'intéressent à « la validation/réfutation de savoirs existants, plutôt qu'aux savoirs nouveaux destinés à apporter des éclairages par rapport aux préoccupations de l'entrepreneur, pour lesquelles il n'existe pas encore de savoirs théoriques. » (Schmitt, 2020, p. 137). D'après Schmitt, la faible mobilisation de ce paradigme provient plus de la méconnaissance des chercheurs de ce paradigme, que d'un éventuel manque de pertinence de cette logique pour aborder les situations entrepreneuriales. Il encourage donc les chercheurs en entrepreneuriat à inscrire leur recherche dans le paradigme constructiviste, paradigme dans lequel s'inscrit notre recherche.

Le processus de création des connaissances qui fait l'objet de cette thèse laisse entrevoir certaines logiques de bricolage au sens de Lévi-Strauss (1962). A la manière du bricoleur, nous avons mobilisé des outils et des matériaux, acquis et rassemblés à travers des expériences diverses, et qui ne sont pas nécessairement en rapport avec le projet du moment, mais qui sont « le résultat contingent de toutes les occasions qui se sont présentées de renouveler ou d'enrichir le stock, ou de l'entretenir avec les résidus de constructions et de destructions antérieures. » (Lévi-Strauss, 1962, p. 31).

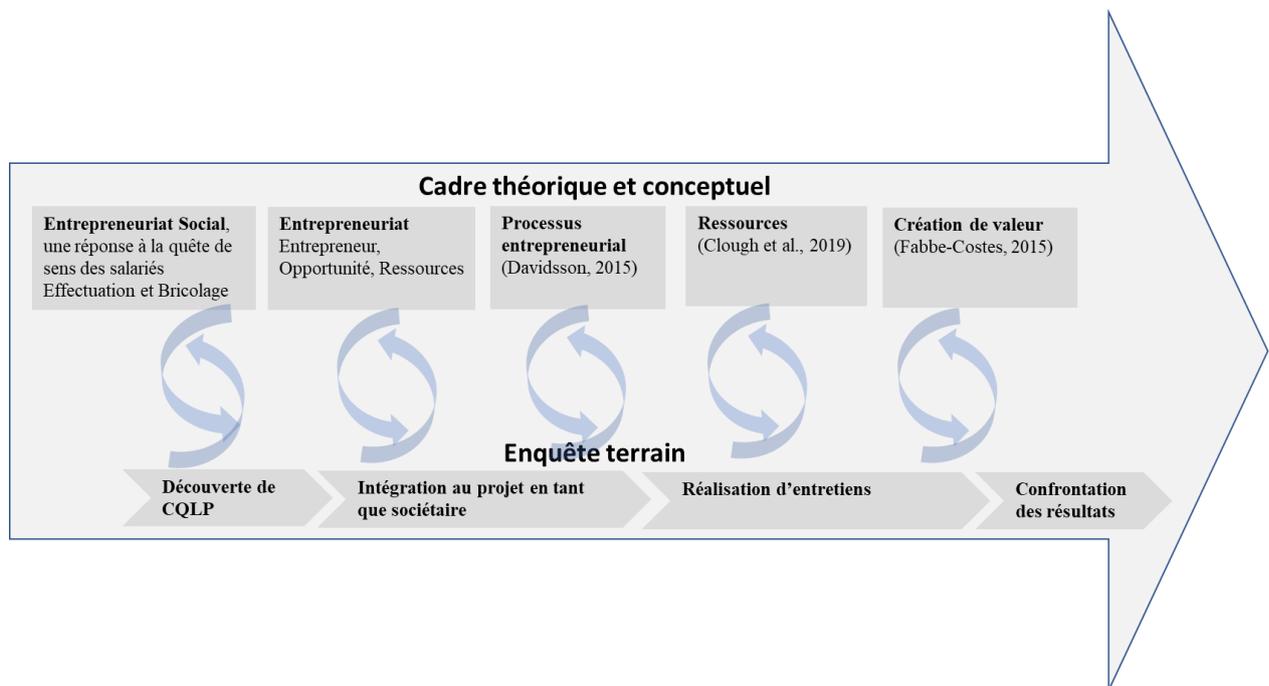
Le début de ce processus de thèse apparaît comme un point de rencontre, contingent, entre une réflexion intellectuelle issue d'une expérience professionnelle (la quête de sens des salariés

dans le monde du travail), la découverte d'un projet entrepreneurial enthousiasmant et intrigant (CQLP) et la volonté de démarrer une carrière d'enseignant-chercheur (la thèse !).

A l'image du bricolage, cette recherche raconte ainsi à travers les choix opérés le caractère de vie de l'auteur (Lévi-Strauss, 1962). De même que le bricoleur interroge les objets hétéroclites « qui constituent son trésor » (Lévi-Strauss, 1962, p. 32) pour en trouver une signification, le chercheur a interrogé les événements, les personnes et les artefacts.

Forte d'un positionnement pragmatique, un raisonnement abductif a été adopté dans cette recherche (Le Goff, 2002 ; Lorino, 2020). Ce raisonnement a été schématisé dans la figure 1.

**Figure 1. Représentation du raisonnement abductif suivi dans la thèse**



Source : élaboration personnelle

Notre cheminement a démarré en Master Recherche avec une réflexion basée sur l'entrepreneuriat social et la capacité des projets entrepreneuriaux inscrits dans cette approche à créer « plus de sens ». L'entrepreneuriat social étant un contexte caractérisé par des ressources particulièrement limitées, nous nous sommes posée la question suivante : comment faire plus avec moins ? Ce questionnement a donné lieu à la publication d'un article dans le Journal of Knowledge Management en 2019 (Malsch et Guieu, 2019).

L'observation du fait surprenant CQLP, un projet qui a du sens s'il en est, nous a conduit ensuite à sortir du contexte de l'entrepreneuriat social pour élargir notre cadre théorique. Au fil de nos recherches, nous avons découvert l'approche de Davidsson (2015) qui nous semblait offrir un cadre théorique adapté pour rendre compte du rôle du contexte dans le processus entrepreneurial à travers les facteurs externes. L'absence de conceptualisation des ressources dans le modèle de Davidsson (2015) nous a ensuite conduite à approfondir ce sujet, en nous appuyant sur les travaux de Clough et al. (2019). Enfin, pour compléter notre vision du processus entrepreneurial, nous avons mobilisé des travaux sur la création de valeur. Nous nous sommes alors appuyée sur des travaux réalisés dans le contexte de l'entrepreneuriat social tout en élargissant à nouveau notre réflexion afin de dépasser la dualité, souvent mise en avant dans ces travaux, qui oppose création de valeur sociale et création de valeur économique. Pour cela nous avons mobilisé des travaux en Supply Chain Management (Fabbe-Costes, 2015) qui présente des similarités avec l'entrepreneuriat dans la multiplicité des parties prenantes issues d'organisations différentes, avec un objectif commun de création de valeur.

Chaque boucle abductive a conduit à des résultats intermédiaires que nous avons rassemblés dans un même chapitre, dans un objectif de clarté et de lisibilité.

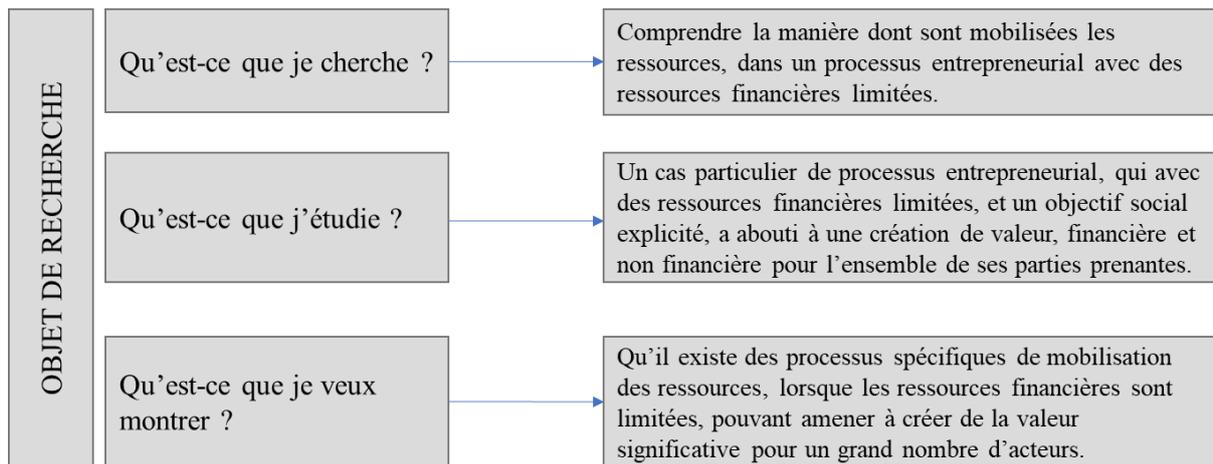
## **II.2. Définition de l'objet de recherche**

L'objet de recherche se structure autour des trois questions suivantes : qu'est-ce que je cherche ? qu'est-ce que j'étudie ? qu'est-ce que je veux montrer ?

La structuration de l'objet de recherche a été schématisée à la manière de Salaun (2016) dans la figure 2, page suivante.

Le processus entrepreneurial est au cœur de notre recherche. Il s'agit d'un objet complexe, car les frontières entre le processus étudié et le contexte ne sont pas clairement définies et pour cause, le contexte fait partie intégrante du processus. De plus, le processus entrepreneurial est abordé par le prisme des ressources, or les frontières entre le contexte et les ressources sont très poreuses, ce qui vient s'ajouter à la complexité de l'objet étudié.

Les chercheurs en entrepreneuriat sont plus légitimes pour étudier ce qui se passe en amont du processus entrepreneurial (Davidsson, 2015). Nous avons pris soin, au moment de délimiter dans le temps le processus étudié, de distinguer la phase de création de la nouvelle entreprise de la phase de développement. L'idée étant de s'intéresser particulièrement à la première phase.

**Figure 2. Explicitation de l'objet de recherche**

Source : inspiré de Salaun (2016)

Pour appréhender cet objet de recherche, nous avons mobilisé trois corpus théoriques principaux.

### II.3. Les références théoriques majeures

Nous avons alimenté notre réflexion théorique sur la base de trois corpus principaux : le processus de mobilisation des ressources (Davidsson, 2015), les processus de mobilisation des ressources (Clough et al., 2019) et la création de valeur (Fabbe-Costes, 2015). Nous avons également mobilisé des cadres théoriques transversaux, avec l'effectuation (Sarasvathy, 2001) et le bricolage (Lévi-Strauss, 1962 ; Bakker et Shepherd, 2003). Ces références théoriques sont représentées dans la figure qui suit.

**Figure 3. Références majeures mobilisées dans notre thèse**

Le processus entrepreneurial (Davidsson, 2015)	Les processus de mobilisation des ressources (Clough et al., 2019)		La création de valeur (Fabbe-Costes, 2015)
<b>L'Acteur et le Non-Acteur :</b> - Facteurs Externes - Idée de nouvelle entreprise - Confiance dans l'opportunité	<b>Un processus en trois étapes :</b> - Quête - Accès - Transfert	<b>Quatre catégories de ressources</b>	<b>Explicitation de la création de valeur attendue pour renforcer le SCM</b>
<b>L'Effectuation :</b> intégrer de nouveaux acteurs, chemin faisant, pour développer le processus entrepreneurial			
<b>Le Bricolage :</b> développer et entretenir un stock de ressources sans objectif précis d'utilisation pour les mobiliser le moment venu			

Source : élaboration personnelle

Le raisonnement abductif a démarré avec l'observation d'un fait surprenant. En ligne avec notre positionnement pragmatique, nous avons réalisé une enquête empirique (Lorino, 2020) en mobilisant la méthodologie de l'étude de cas.

#### **II.4. Choix méthodologiques : présentation de l'étude de cas**

Dans le paradigme pragmatique toute méthode de recherche est acceptable dans la mesure où elle respecte les trois principes d'éthique, de rigueur et d'explicitation (Le Moigne, 1995). Pour saisir la complexité de la question de recherche nous avons choisi la méthodologie de l'étude de cas (Yin, 2003).

Nous avons réalisé une étude de cas unique. C'est Qui Le Patron ?! – est un cas singulier dans lequel l'équipe entrepreneuriale dispose de ressources financières très limitées au regard de l'ambition de son projet de créer une marque alimentaire à une échelle nationale et du succès rencontré.

Les données mobilisées dans l'étude de cas ont fait l'objet d'une stratégie que nous présentons ci-après.

#### **II.5. Collecte et traitement des données**

La collecte des données s'articule en quatre phases, qui se chevauchent. Dans la première phase ont été collectées uniquement des données secondaires (Weick, 1993), issues d'articles de journaux ou du site Internet de la démarche. La deuxième phase correspond à un engagement du chercheur, mû par l'intérêt personnel porté à la démarche, dans l'entreprise étudiée, en tant que sociétaire. Nous avons alors obtenu des données d'un autre ordre, directes, car provenant directement de l'équipe entrepreneuriale, mais secondaires, car n'étant pas l'unique sociétaire, ces données existaient sans notre intervention. Dans une troisième phase nous avons mené des entretiens semi-directifs avec différents acteurs du processus entrepreneurial. Enfin, dans un quatrième temps nous avons pu présenter nos travaux et nos premiers résultats afin de confronter nos représentations avec les représentations des acteurs du processus entrepreneurial (Schmitt, 2020), en particulier Laurent Pasquier, cofondateur de CQLP et l'équipe opérationnelle de CQLP. Aucune nouvelle donnée n'a été à proprement collectée durant cette phase, mais grâce à ces échanges nous avons encore pu affiner notre traitement des données.

Les données ont été analysées à l'aide du logiciel Excel, choisi pour sa souplesse et sa robustesse. Deux codages ont été réalisés. Le premier codage a été réalisé avec de la grille de codage, élaborée à partir de la littérature. Un deuxième codage a été réalisé de manière émergente.

Cette section qui s'achève avait pour objet la présentation du design de la thèse. Notre positionnement épistémologique et le raisonnement adopté sont à la source d'une question que nous considérons relever de la complexité : comment restituer le raisonnement abductif de notre recherche dans un manuscrit ? L'architecture de la thèse est présentée dans la section suivante.

### **III. Architecture de la thèse**

Inscrite dans un raisonnement abductif, notre recherche a démarré avec l'observation d'un fait surprenant. A des fins de lisibilité nous avons choisi de restituer l'abduction en présentant dans une première partie les cadres théoriques, conceptuels et méthodologiques qui ont été mobilisés pour appréhender le processus entrepreneurial C'est Qui Le Patron ?! et dans une deuxième partie les résultats et la discussion.

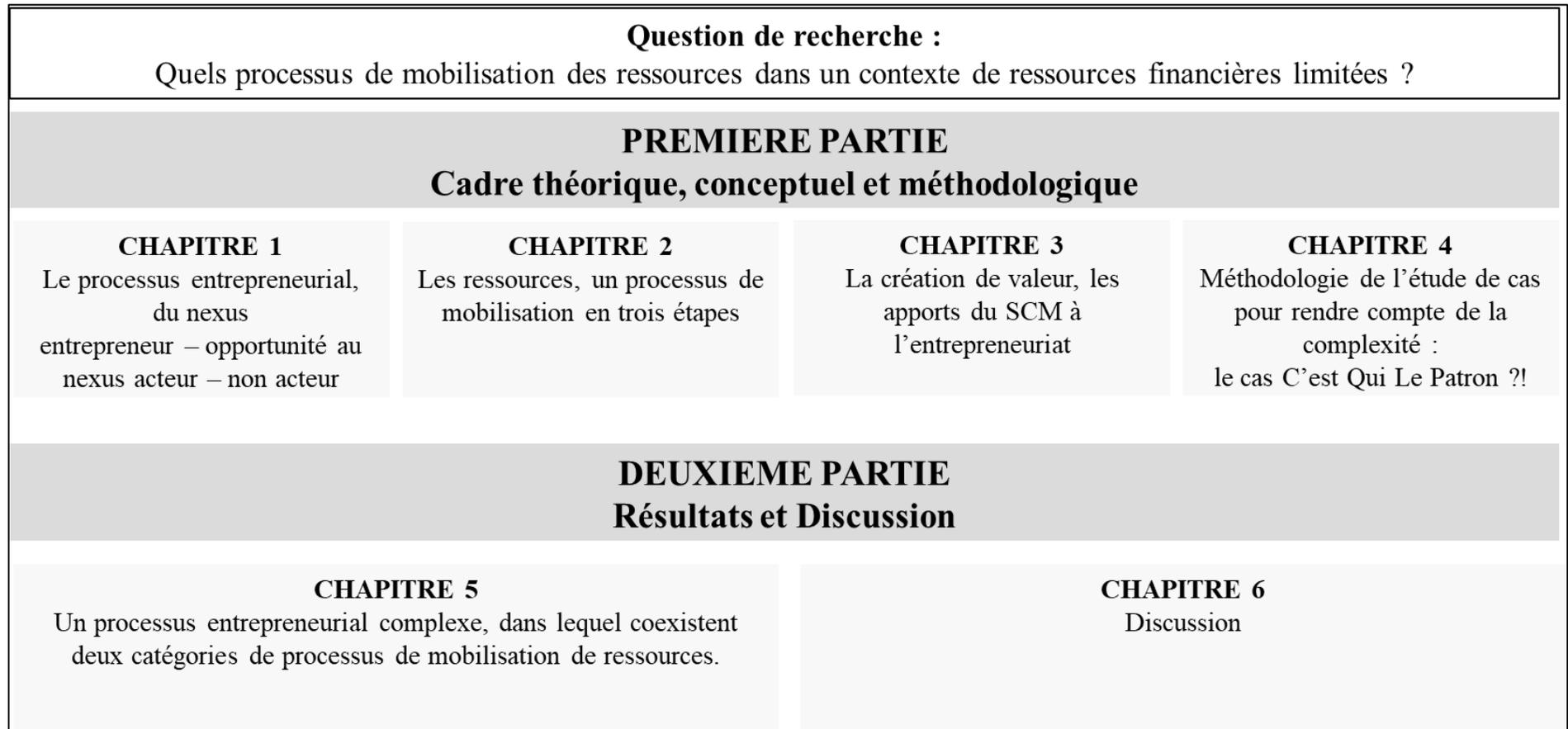
La première partie s'articule autour de quatre chapitres. Ces chapitres théoriques, conceptuels et méthodologiques ont été alimentés par les réflexions qui ont émergé du terrain, au fur et à mesure de l'avancée de la recherche. Le premier chapitre a pour objet le processus entrepreneurial. Nous nous sommes particulièrement appuyée sur les travaux de Davidsson (2015), qui propose une représentation du processus autour du nexus acteur – non-acteur. Le deuxième chapitre est consacré à la question des ressources qui souffrent d'un manque de conceptualisation en entrepreneuriat (Clough et al., 2019). Pour guider notre réflexion nous avons mobilisé les travaux de Clough et al. (2019) qui proposent un processus de mobilisation des ressources en trois étapes : la quête, l'accès et le transfert. Ces auteurs encouragent l'utilisation d'une typologie des ressources autour des quatre catégories suivantes : le capital social, le capital humain, le capital financier et une catégorie « autre » (Clough et al., 2019). Dans un troisième chapitre, nous avons mobilisé des travaux sur la création de valeur, qui est la finalité du processus entrepreneurial. La création de valeur sociale est l'objet d'un courant de recherche sur l'entrepreneuriat social. Ces travaux présentent parfois la limite d'opposer la création de valeur sociale à la création de valeur économique alors que les deux sont intrinsèquement liées (Santos, 2012). Pour dépasser cette dualité, nous avons mobilisé des travaux en Supply Chain Management qui proposent de s'intéresser à la création de valeur

attendue par et pour chacun des acteurs impliqués (Fabbe-Costes, 2015). Enfin, le quatrième chapitre présente de manière détaillée notre posture épistémologique, la méthodologie mobilisée, ainsi que le cas choisi.

Dans la deuxième partie sont présentés les résultats au sein d'un chapitre qui s'articule autour du processus entrepreneurial, des processus de mobilisation des ressources et de la création de valeur. Cette partie se termine avec la discussion.

Nous avons représenté l'architecture de la thèse dans la figure 4.

**Figure 4. Architecture de la thèse**



Source : élaboration personnelle

Nous terminons cette introduction générale en proposant au lecteur une synthèse des étapes successives du raisonnement abductif reprenant l'observation du fait surprenant, la formulation des hypothèses/intuitions, les cadres théoriques issus de la littérature sur lesquels nous avons appuyé notre raisonnement et l'enquête terrain.

**Figure 5. Synthèse des étapes successives de l'abduction**

<b>1</b>	<b>Observation d'un fait surprenant CQLP ?!</b>
Deux entrepreneurs, avec des ressources financières très limitées développent une marque alimentaire avec un succès sans précédent, en sauvant quarante exploitation de producteurs de lait au bord de la faillite, tout en proposant un produit de qualité aux consommateurs	
<b>2</b>	<b>Intuitions (Lorino, 2020)</b>
-Intuition 1 : L'étude d'un processus entrepreneurial caractérisé par des ressources financières limitées pourrait conduire à observer de nouveaux processus de mobilisation des ressources -Intuition 2 : Communiquer sur la création de valeur non financière attendue du projet entrepreneurial pourrait faciliter l'intégration de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources	
<b>3</b>	<b>Etude de la littérature, pour :</b>
-Ne pas refaire ce qui a déjà été fait : Processus Entrepreneurial, Ressources, Création de Valeur -Utiliser des outils méthodologiques adaptés : l'Etude de cas	
<b>4</b>	<b>Explicitations des propositions (Lorino, 2020)</b>
- Proposition 1 : L'intégration dans le processus entrepreneurial des parties prenantes contrôlant des ressources centrales pour le projet est un moyen qui permet de compenser les ressources financières limitées de l'entrepreneur - Proposition 2 : L'explicitation d'une création de valeur non financière favorise l'intégration de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources	
<b>5</b>	<b>Enquête terrain</b>
-Comprendre l'évolution du processus entrepreneurial -Distinguer les processus de mobilisation des ressources => Corroborer ou réfuter les propositions	

Source : élaboration personnelle



**PARTIE 1 : CONSTRUCTION DU CADRE  
THEORIQUE, CONCEPTUEL ET  
METHODOLOGIQUE**

---



## INTRODUCTION

L'entrepreneuriat est une discipline récente dans les sciences de gestion. Il faut attendre la fin du XVII<sup>ème</sup> siècle pour voir apparaître le mot « entrepreneur » avec la signification que nous lui connaissons aujourd'hui (Verin, 1982). Le terme a fait l'objet de nombreuses définitions dans différentes disciplines des sciences sociales (sociologie, psychologie, sciences politiques...) avant que Mark Casson, économiste, n'élabore une théorie de l'entrepreneur pour les sciences économiques (Levratto, 2015). Deux grandes approches coexistent : l'approche fonctionnelle, dans laquelle l'entrepreneur se caractérise par ce qu'il fait, et l'approche indicative, dans laquelle l'entrepreneur se caractérise par ce qu'il est (Casson, 1982). Pour Richard Cantillon (1680-1734), l'entrepreneur prend des risques pour développer une activité marchande à son propre compte en faisant face à une incertitude certaine afin d'en obtenir du profit. Jean-Baptiste Say (1767-1832), quant à lui, met en avant la capacité de l'entrepreneur à être innovant, soit sur un produit, soit sur une manière de produire avec une meilleure utilisation des ressources (Janssen et al., 2016). Les travaux de Say ont été largement repris par Schumpeter, considéré comme le père du champ de l'entrepreneuriat dans la mesure où il a contribué à faire connaître aux Anglo-Saxons les écrits de Say sur l'entrepreneur (Filion, 1988).

Depuis, beaucoup d'attention a été portée sur l'entrepreneur en tant qu'individu (Gartner, 1989 ; Venkataraman, 1997 ; Filion, 1997 ; Block et al., 2017). Mais l'entrepreneuriat dépasse largement l'étude de la seule personne de l'entrepreneur. L'entrepreneuriat est un champ de recherche qui permet de croiser différents niveaux d'analyse : l'entrepreneur, l'organisation, le développement économique (Davidsson et Wiklund, 2001). L'introduction de la notion d'opportunité a permis d'embrasser une vision plus large de l'entrepreneuriat. Ainsi, Shane et Venkataraman définissent l'entrepreneuriat de la manière suivante : « Comment, par qui, et avec quels moyens les opportunités conduisant à créer de nouveaux biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées » (Shane et Venkataraman, 2000, p. 218). Cette définition qui propose différentes approches possibles de l'entrepreneuriat (processus, hommes, ressources, etc.) a fortement contribué à stabiliser le champ.

Des activités entrepreneuriales peuvent être développées dans différents contextes organisationnels, notamment au sein d'organisations existantes (Shane et Venkataraman, 2000). Dans notre recherche, à la suite de Davidsson et al. (2020), nous nous concentrons sur la création de nouvelles entreprises indépendantes, plutôt que sur des activités entrepreneuriales développées à l'intérieur d'une entreprise existante. De plus, nous nous intéressons

exclusivement aux premières phases de la création d'entreprise, c'est-à-dire « là où la recherche en entrepreneuriat a le plus de valeur ajoutée en termes de contribution à des champs plus larges des études économiques et organisationnelles » (Davidsson, 2015, p. 676).

Cette première partie a pour objet la présentation du cadre théorique, conceptuel et méthodologique dans lequel nous avons inscrit notre recherche. Pour une question de lisibilité, nous avons rassemblé les éléments de ce cadre théorique et conceptuel dans les quatre premiers chapitres de ce manuscrit, mais nous tenons à rappeler ici que dans la démarche abductive, qui est la nôtre, ce cadre a été construit et a évolué tout au long de notre recherche (cf. Introduction Générale, II). Cette première partie s'articule autour de quatre chapitres : Le processus entrepreneurial, Le processus de mobilisation des ressources, La création de valeur et Les choix méthodologiques pour la réalisation de l'enquête empirique.

## **CHAPITRE 1. LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL : DU NEXUS ENTREPRENEUR – OPPORTUNITE AU NEXUS ACTEUR – NON-ACTEUR**

### **Introduction du Chapitre 1**

L'existence d'une nouvelle activité économique est le fruit d'un processus et non un événement isolé (Davidsson et Gruenhagen, 2020). Comme l'ont fait récemment Davidsson et Gruenhagen (2020), nous adoptons une approche processuelle de l'entrepreneuriat. Les bornes du processus entrepreneurial sont difficiles à identifier. Est-ce le rêve, l'idée, ou la découverte de l'opportunité, qui marque l'origine du processus ? Est-ce la première vente, l'atteinte de l'équilibre financier ou la création juridique de la nouvelle organisation qui marque la fin du processus ?

« Le processus ou le projet est une forme d'organisation, qui met l'entreprise en relation avec son environnement » (Lorino et Tarondeau, 2015, p. 321). Gartner (1985) est le premier à proposer un cadre pour étudier le phénomène entrepreneurial avec une approche processuelle. Ses travaux ont permis de poser un cadre pour étudier l'émergence de l'organisation entrepreneuriale (Garcia et al., 2015). Pour Gartner (1985), entreprendre consiste à créer une nouvelle organisation. Est entrepreneur, une personne (ou un groupe de personnes) qui a créé une nouvelle organisation et non une personne qui dispose de traits psychologiques pouvant lui conférer une personnalité d'entrepreneur. Dans une lecture weickienne de l'organisation, Gartner propose que le phénomène entrepreneurial existe avant même l'émergence d'une nouvelle organisation (Garcia et al., 2015). Il propose un cadre structuré autour de quatre dimensions, pour comprendre le phénomène entrepreneurial : l'individu, l'organisation, le processus et l'environnement (Gartner, 1985). Gartner est, ce faisant, le premier auteur à proposer un cadre qui associe plus de deux dimensions (Gartner, 1985).

Adopter une approche processuelle de l'entrepreneuriat présente l'avantage de prendre en compte non seulement l'entrepreneur, qui est l'acteur central du processus, mais aussi son action et l'environnement dans lequel il évolue (Avenier et Schmitt, 2009). L'école du processus entrepreneurial, qui a émergé avec Gartner au milieu des années 1980, a bénéficié des recherches menées auparavant au sein de l'école centrée sur l'entrepreneur (McClelland) et de l'école économiste (Casson, Say, Schumpeter). Les économistes ont joué un rôle clé dans la compréhension du concept d'opportunité entrepreneuriale (Shane et Venkataraman, 2000).

L'opportunité est centrale dans l'école du processus entrepreneurial qui s'intéresse « au processus d'émergence organisationnelle qui accompagne la découverte et l'exploitation de l'opportunité » (Messeghem et Torrès, 2015, p. 17).

Ce chapitre s'organise en deux sections. Dans la première section nous présentons les enjeux liés aux concepts d'entrepreneur et d'opportunité, afin de mieux comprendre leur articulation au sein du processus entrepreneurial. Dans la deuxième section nous présentons l'approche proposée par Davidsson pour aborder le processus entrepreneurial, qui s'articule autour de l'acteur et du non-acteur, et qui a la particularité de proposer un cadre théorique pour aborder les éléments du contexte.

## **I. L'entrepreneur et l'opportunité réunis dans l'approche processuelle**

Si l'entrepreneur est souvent présenté comme un héros solitaire, les recherches en entrepreneuriat montrent qu'une majorité des projets entrepreneuriaux sont portés par une équipe entrepreneuriale, ou un collectif entrepreneurial (Janssen et Schmitt, 2011).

### **I.1. L'entrepreneur :**

#### **I.1.1. ... Seul**

Les recherches sur l'entrepreneur se sont développées, principalement entre les années 1970 et 1990 (Avenier et Schmitt, 2009), dans une dynamique centrifuge contribuant plus à brouiller qu'à éclaircir les réflexions (Marchesnay, 2000). Les définitions de l'entrepreneur sont très variées selon qu'elles sont issues du champ de l'économie, de la psychologie, de la finance ou de la gestion (Filion, 1997). L'entrepreneur peut désigner aussi bien une personne qui démarre une entreprise indépendante (*nascent entrepreneur*) (Delmar et Davidsson, 2000) qu'un gestionnaire d'une grande entreprise qui adopte un comportement entrepreneurial au sein d'une grande entreprise (Stevenson et Jarillo, 1990). Fort de l'étude d'une soixantaine de définitions et dans un souci d'unifier le champ de l'entrepreneuriat autour d'une définition commune, Filion (1997) propose la définition suivante :

« Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il ou elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial » (Filion, 1988).

Nous retrouvons dans cette définition les thèmes centraux de la recherche en entrepreneuriat que sont : la créativité et l'innovation (Schumpeter, 1936 ; Julien et Marchesnay, 1996), la capacité à exploiter l'opportunité (Aldrich, 2005) et à développer une organisation (Gartner, 1985), la vigilance environnementale (Kirzner, 1979), la connaissance (Shane, 2000 ; Shepherd et DeTienne, 2005), le risque (Cantillon et Say ; Brockhaus, 1980) et la prise de décision (McClelland, 1961 ; Shepherd, 2011).

Les thèmes classiques que sont le risque assumé, l'incertitude créée et exploitée ainsi que le profit qui en est tiré (Marchesnay, 2000) ont donné lieu à une représentation héroïque de l'entrepreneur : le chevalier, le guerrier-stratège, l'aventurier... qui s'est en partie construite en opposition à la vision du gestionnaire, ou du bureaucrate cristallisant ainsi la revanche de la petite entreprise sur la grande (Marchesnay, 2000 ; Janssen et Schmitt, 2011). Cette image de l'entrepreneur héroïque est également largement relayée par les médias (Cooney, 2005 ; Janssen et Schmitt, 2011). Certaines études ont cherché à caractériser cet entrepreneur héroïque, en s'intéressant à son origine sociale (situation professionnelle des parents), son genre, son origine ethnique, son éducation et son expérience professionnelle ou encore son profil psychologique (Delmar et Davidsson, 2000, p. 3). Mais « la démonstration a été faite de l'impossibilité de déterminer un profil particulier d'entrepreneur : de nombreuses variables sont en interaction dans la construction d'un parcours entrepreneurial. L'entrepreneur inné semble être un mythe et, plus encore, il y a autant de diversité de profils dans les entrepreneurs que chez les non-entrepreneurs » (Degeorge et Chabaud, 2013, p. 33-34).

Nous avons donc décidé de ne pas positionner notre travail de recherche dans ce courant qui ne considère que l'entrepreneur (Davidsson, 2005 ; Janssen et Schmitt, 2011) et qui tend à véhiculer deux caractéristiques que sont l'unicité et l'isolement (Janssen et Schmitt, 2011). Contrairement aux attentes des investisseurs, les recherches sur les traits de l'entrepreneur n'ont pas permis d'établir un profil psychologique absolu de l'entrepreneur (Filion, 1997), ni de prévoir des comportements entrepreneuriaux (Janssen et Schmitt, 2011). Les investisseurs financiers et les pouvoirs publics y auraient vu une aide à la décision pour limiter leurs risques (Janssen et Schmitt, 2011). Quant à l'unicité et l'isolement, la première nie l'idée d'équipe entrepreneuriale malgré les nombreux travaux des dernières années qui insistent sur le caractère collectif que peut prendre l'entrepreneuriat (Steyaert et Hjorth, 2003), la seconde va aussi à l'encontre des nombreux travaux montrant l'importance des réseaux (Johannisson, 1995 ; Gulati, 1998).

Cependant l'entrepreneur reste un élément clé pour comprendre le phénomène entrepreneurial. Janssen et Schmitt (2011) réfutent l'hypothèse de l'entrepreneur héros solitaire créateur de richesse, mais ils proposent de s'intéresser aux motivations possibles de l'entrepreneur pour s'éloigner d'une conception de l'entrepreneur isolé mû uniquement par le profit. Les motivations ne se limitent pas à la simple recherche de maximisation du profit, mais peuvent aussi entrer en considération des objectifs d'indépendance ou d'autonomie, la volonté d'assurer un revenu pour sa famille, l'expression de valeurs personnelles ou de changement social, etc. (Baker et Pollock, 2007 ; Janssen et Schmitt, 2011). Faire le lien entre les motivations de l'entrepreneur et son action peut permettre de mieux comprendre le phénomène entrepreneurial (Eisenhardt et al., 2010 ; Zahra et Wright, 2017).

La vision héroïque de l'entrepreneur, même si elle est très répandue, n'est pas très proche de la réalité. Etymologiquement, entreprendre signifie « prendre ensemble » et suppose une dynamique d'interactions (Danjou, 2004). Deux niveaux peuvent être distingués : entreprendre en équipe et entreprendre collectivement.

### I.1.2. ... en équipe

Entreprendre n'est pas le fait d'un acteur isolé. L'entrepreneur, s'il porte seul le risque de sa nouvelle entreprise, est au moins encadré dans un réseau personnel qui lui permet d'accéder à des ressources. Schmitt souligne dans son dernier ouvrage publié en 2020, que « l'entrepreneuriat d'équipe est une réalité importante actuellement » (Schmitt, 2020, p. 67). Dans sa présentation du modèle de l'orchestre, il envisage, dès le départ, le fait qu'il peut y avoir plusieurs entrepreneurs. Les travaux de Kamm et de ses collègues (1990) ont donné le coup d'envoi pour l'étude de l'équipe entrepreneuriale au sein d'organisations naissantes (Cooney, 2005). En effet, jusque-là, les études s'étaient plutôt intéressées à des équipes de dirigeants d'entreprises déjà établies (Cooney, 2005). Les équipes entrepreneuriales sont plus fréquentes que ce qu'en laisse entendre la littérature existante, et elles ont un impact sur la performance de l'entreprise (Kamm et al., 1990 ; Lechler, 2001 ; Cooney, 2005). Toutefois il n'y a pas de consensus à date sur ce qu'est une équipe entrepreneuriale (Knight et al., 2020). Une conception large définit l'équipe entrepreneuriale comme un groupe d'individus qui créent collectivement une entreprise (Shepherd et al., 2021). Certains insistent en plus sur la nécessité que les membres de l'équipe partagent des intérêts financiers équitables (Kamm et al., 1990 ; Cooney, 2005). Malgré une grande disparité dans les termes employés et les propositions de définition, trois concepts reviennent souvent dans les travaux cherchant à définir l'équipe

entrepreneuriale : la détention du capital, la prise de décision stratégique et l'appartenance à une entité organisationnelle unique, cohérente et unifiée (Knight et al., 2020). Afin d'avancer vers un consensus, Knight et ses collègues proposent une définition qui s'articule autour de ces trois concepts et définissent l'équipe entrepreneuriale comme : « une équipe engagée en entrepreneuriat, dans laquelle les membres détiennent un certain montant du capital, disposent d'une certaine autonomie dans la prise de décisions stratégiques et appartiennent à une entité organisationnelle unique, cohérente et unifiée » (Knight et al., 2020, p. 259).

Les chercheurs qui s'intéressent à l'équipe entrepreneuriale cherchent à comprendre pourquoi certaines équipes réussissent mieux que d'autres (Knight et al., 2020). Parmi les réponses apportées dans les différentes recherches, nous avons retenu le partage entre les membres de l'équipe d'une vision et de valeurs communes (Discua Cruz et al., 2013 ; Shah et al., 2019) ainsi que la construction d'un sens commun (Weick, 1993), qui permettent une meilleure compréhension entre les membres de l'équipe et facilitent la prise de décision (Chowdhury, 2005).

Plus récemment, les chercheurs se sont intéressés à la question du processus de formation de l'équipe entrepreneuriale (Forbes et al., 2006 ; Condor et Chabaud, 2012 ; Grossman et al., 2012 ; Shah et al., 2019). La formation de l'équipe entrepreneuriale est un processus itératif « selon lequel les fondateurs établissent une équipe pour fonder une nouvelle entreprise » (Lazar et al., 2020). Deux origines possibles de l'équipe ont été identifiées : soit un entrepreneur chef (*lead entrepreneur*), qui identifie une opportunité et qui souhaite former une équipe pour opérationnaliser cette opportunité, soit une équipe pré-existante qui identifie une opportunité et souhaite l'opérationnaliser par la suite (Lazar et al., 2009). Les co-fondateurs peuvent se sélectionner sur la base d'une attractivité interpersonnelle (relation amicale, familiale, ethnique), et/ou sur la base d'un accès à de nouvelles ressources (Lazar et al., 2020). Ils sont connectés à travers des réseaux (Aldrich et Kimm, 2007 ; Lazar et al., 2020).

### I.1.3. ... ou collectif

La notion d'entrepreneuriat collectif est floue et sujette à amalgames (Veyer et Sangiorgio, 2006). L'entrepreneuriat collectif peut être considéré de deux manières (Razafindrazaka et Fourcade, 2016, p. 1022) : comme une dynamique inter-organisationnelle, dans une logique de coopération et/ou d'alliance, ou comme la création et l'exploitation d'entreprises collectives.

L'entrepreneuriat collectif, dans son acception inter-organisationnelle, rassemble principalement des PME, dont l'objectif peut être de réduire l'incertitude, de créer un système d'offre ou un espace de marché, dans une logique de recherche d'un bénéfice partagé (Razafindrazaka et Fourcade, 2016). Ces organisations peuvent être motivées par un désir de contribuer au développement économique d'une région (Ben Hafaïedh, 2006 ; Razafindrazaka et Fourcade, 2016), ou d'un secteur d'activité (Le Roy et Guillotreau, 2002).

D'un point de vue juridique, l'entreprise collective est principalement répandue sous la forme de la coopérative (Ben Hafaïedh, 2006). Le caractère collectif d'une entreprise peut se déployer sur deux dimensions : dans le fonctionnement interne et dans les objectifs recherchés (Spaey et Defourny, 2004). De ce point de vue, la frontière entre l'entrepreneuriat collectif et l'entrepreneuriat social est ténue. Pour Boncler et Hlady Rispal (2004), l'entrepreneuriat social est par nature un entrepreneuriat collectif, à la fois dans les objectifs recherchés et dans le fonctionnement organisationnel, qui implique le plus souvent la participation de ses membres.

Ainsi, l'entrepreneuriat collectif peut être caractérisé comme tel soit par la dimension collective de l'entrepreneur, soit par la dimension collective des objectifs recherchés. L'entrepreneur collectif peut être composé de personnes ou d'organisations. L'entrepreneuriat social est une forme d'entrepreneuriat collectif qui sera étudié dans le chapitre 3.

En conclusion, la figure de l'entrepreneur héroïque relève plus du mythe que de la réalité. L'entrepreneur, même s'il n'évolue pas au sein d'une équipe ou d'un collectif est nécessairement encadré dans un réseau social, qui contribue à la construction du projet entrepreneurial. Le processus entrepreneurial est donc mu par un acteur qui peut être une personne seule encadrée dans un réseau social, une équipe entrepreneuriale, composée de plusieurs personnes encadrées dans un réseau social, ou un collectif entrepreneurial, composé de personnes et ou d'organisations encadrées dans un réseau social.

Si l'entrepreneur est l'acteur du processus entrepreneurial, l'objet de ce processus est le développement de l'opportunité.

## **I.2. L'opportunité**

« Sans l'opportunité, l'entrepreneuriat n'existe pas » (Short et al., 2010, p. 40). Venkataraman (1997, p. 120) définit la recherche en entrepreneuriat comme le fait de chercher à comprendre « comment des opportunités permettant l'existence future de biens et de services sont

découvertes, créées et exploitées, par qui et avec quelles conséquences ». Cette définition place au centre de la recherche en entrepreneuriat le concept de l'opportunité. La prise de conscience du caractère central de l'opportunité (Shane et Venkataraman, 2000) a permis au champ de l'entrepreneuriat d'atteindre sa maturité et d'en élargir sa portée (Chabaud et Ngijol, 2010 ; Chabaud et Messeghem, 2010). Jusqu'alors, les chercheurs se concentraient sur la personne de l'entrepreneur (qui il est), ainsi que son action (ce qu'il fait), en omettant la question de l'opportunité (Venkataraman, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000). L'entrepreneuriat n'offrait alors qu'une vision partielle de son objet d'étude en se consacrant à la personne de l'entrepreneur. En plaçant l'opportunité au cœur de la définition de l'entrepreneuriat, Venkataraman et Shane ont élargi la perspective du champ en proposant d'étudier le lien ou l'adéquation entre les caractéristiques de l'individu et les caractéristiques de l'opportunité (nexus individu – opportunité) qui aboutissent à un processus entrepreneurial. L'étude de l'opportunité est aussi une source de rapprochements entre les champs de la stratégie et de l'entrepreneuriat (Stevenson, 2000 ; Short et al., 2010 ; Degeorge et Messeghem, 2016). Dans une approche large du phénomène entrepreneurial, compris comme « la recherche de la croissance à travers l'innovation technologique ou managériale »<sup>2</sup> (Stevenson et Jarillo, 1990, p. 25), l'opportunité a été définie comme « une situation future jugée désirable et faisable » (Stevenson et Jarillo, 1990, p. 23). Elle est donc aussi bien étudiée dans des organisations existantes de type grande entreprise (Stevenson et Jarillo, 1990) que dans le cadre de la reprise d'entreprise (Deschamps, 2000). Malgré l'importance de l'opportunité pour le champ de l'entrepreneuriat, il n'y a pas de consensus observé sur sa définition (Hansen et al., 2011 ; Davidsson, 2015 ; Crawford et al., 2016).

Une différence notable peut être observée entre la définition de l'entrepreneuriat donnée par Shane et Venkataraman<sup>3</sup> en 2000 et celle de Venkataraman en 1997 : la suppression de la notion de création de l'opportunité. Les opportunités ne sont pas que le fruit d'une découverte. Elles peuvent être aussi créées et reconnues (Sarasvathy et al., 2003). Dans un premier temps nous présenterons les enjeux liés à chacune de ces approches : découverte ou construction, puis nous aborderons une approche processuelle de l'opportunité, qui rend compte du rôle du temps, thème récurrent dans les recherches sur opportunité (Short et al., 2017).

---

<sup>2</sup> En anglais : *corporate entrepreneurship*

<sup>3</sup> « Comment, par qui, et avec quels effets les opportunités qui conduisent à créer de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées » (Shane et Venkataraman, 2000, p. 218).

### I.2.1. L'opportunité : découverte ou création ?

L'école économique de l'opportunité qui regroupe à la fois la vision de Schumpeter et la vision de Kirzner a été à l'origine d'un débat qui perdure encore sur l'opportunité. Il s'agit de la question de l'identification ou de la création de l'opportunité. Dans cette approche économique, l'opportunité est définie comme le fruit d'une rencontre entre le marché et une certaine combinaison de ressources qui aboutit à une création de valeur supérieure (Schumpeter, 1934 ; Kirzner, 1973). Le rôle du marché, dans le développement de l'opportunité, a été considéré de deux façons différentes dans la littérature. Il peut être conçu comme une réalité instable, que l'identification et le développement d'opportunités contribuent à équilibrer (Kirzner, 1973) ou comme une réalité stable que le développement d'opportunités contribue à déséquilibrer (destruction créatrice de Schumpeter, 1934). Dans la première perspective, l'entrepreneur est dans une logique d'identification de l'opportunité. L'opportunité existe de manière intrinsèque dans la nature, et c'est à lui de la détecter, en s'appuyant sur une logique de vigilance du marché (Kirzner, 1973). Dans la deuxième logique, l'opportunité est construite par l'entrepreneur, en lien avec son environnement, et présente un caractère très fortement innovant.

Les opportunités qui relèvent de la découverte sont formées à la suite de chocs exogènes au sein d'une industrie ou d'un marché (changement de technologie, de politique gouvernementale...) (Shane, 2003). Ce type d'opportunité est risqué dans la mesure où l'entrepreneur peut être très rapidement imité et donc concurrencé par d'autres acteurs une fois que l'opportunité est identifiée (Schumpeter, 1936). L'enjeu pour l'entrepreneur est donc de développer des barrières à l'imitation (Barney, 1991) afin de bénéficier d'un avantage compétitif soutenu (Lieberman et Montgomery, 1988). Au contraire, les opportunités qui sont créées (Ardichvili et al., 2003) sont le fruit de processus d'interactions entre l'entrepreneur et son environnement. L'entrepreneur doit modifier et préparer l'environnement pour qu'il soit réceptif à cette opportunité. Dans cette perspective, l'opportunité est co-créée entre l'entrepreneur, les clients, les fournisseurs ainsi que d'autres parties prenantes (Alvarez et Barney, 2014).

Toutefois, malgré de nombreux travaux opposant ces deux conceptions de l'opportunité, plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que la frontière entre la création et la découverte d'opportunités n'est pas si marquée (Sarasvathy et al., 2003 ; Ardichvili et al., 2003 ; Alvarez et Barney, 2007). En ce qui nous concerne, nous pensons que ce débat n'a pas d'issue dans la mesure où il révèle des perspectives épistémologiques intrinsèquement différentes (Alvarez et al., 2014). Les chercheurs qui se positionnent dans un courant constructiviste seront plus à l'aise avec l'idée de création de l'opportunité alors que ceux qui se positionnent dans un courant

positiviste seront plus prompts à défendre l'existence en elle-même de l'opportunité et donc son caractère découvert. Ainsi, à la suite d'Avenier et Schmitt (2009), nous posons les questions suivantes : Peut-on se dire positiviste et postuler qu'une opportunité n'existe pas intrinsèquement mais est le fruit d'interactions entre l'entrepreneur et son environnement ? Peut-on être constructiviste et postuler que l'opportunité n'est pas le fruit d'un processus de création entre l'entrepreneur et son environnement ?

De même que Gartner (1988) suggérait que la question « qui est l'entrepreneur ? » n'était pas la bonne question, Crawford et al. (2016) suggèrent que la question « qu'est-ce qu'une opportunité » n'est pas la bonne non plus. A la suite de ces auteurs qui appellent à se rapprocher de la réalité empirique, il nous semble sage de chercher à dépasser ce clivage pour réunifier le champ et lui permettre de progresser. Il ne s'agit pas de ne pas s'intéresser à l'opportunité, mais il s'agit de s'y intéresser uniquement dans ce qu'elle permet de mieux nous faire comprendre le phénomène entrepreneurial. De la même manière, Gartner n'invitait pas à ne pas s'intéresser aux caractéristiques de l'entrepreneur, mais réservait cet intérêt aux caractéristiques liées à des situations entrepreneuriales (Welter et al., 2016, p. 2).

Sarasvathy et al. (2003, p. 146) distinguent précisément trois situations entrepreneuriales : créer de nouveaux moyens pour de nouvelles finalités, allouer des ressources à des biens dans un objectif donné et corriger une défaillance du marché ou créer de nouveaux moyens pour atteindre une finalité existante. Dans la première situation l'opportunité est dite « créée », dans la deuxième situation l'opportunité est dite « reconnue », et dans la troisième situation l'opportunité est « découverte ».

Il ne faut en effet pas perdre de vue l'importance de l'enseignabilité et des implications managériales que porte l'exigence de la recherche en sciences de gestion. C'est pourquoi nous ne nous attarderons pas à essayer de définir ou remettre en cause une définition existante de l'opportunité. Nous utiliserons dans la suite de nos travaux la définition de Venkataraman (1997) pour qui l'opportunité entrepreneuriale est un ensemble d'idées, de croyances et d'actions qui rendent possible la création de futurs biens et services en l'absence d'un marché déjà existant.

Cette définition est en phase avec notre approche épistémologique car elle rend présente la personne de l'entrepreneur dans la définition à travers les idées, les croyances et les actions. Dès lors, nous nous plaçons dans une conception de l'entrepreneuriat vu comme un processus

au cours duquel l'opportunité est transformée en une occasion de générer un gain économique sur la durée moyennant la création d'une entreprise nouvelle.

### I.2.2. Une approche processuelle de l'opportunité

L'opportunité peut être considérée comme l'objet d'un processus (Bhave, 1994 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Ardichvili et al., 2003 ; Choi et al., 2008 ; Chabaud et Ngijol, 2010 ; Bakker et Shepherd, 2017), dont les phases se chevauchent ou s'entremêlent plus qu'elles ne se succèdent (Bhave, 1994 ; Davidsson, 2004 ; Vohora et al. 2004 ; Chabaud et Ngijol, 2010). Le point de départ de ce processus peut être une idée ou un rêve (Short et al., 2009) et il doit aboutir à un gain économique (Short et al., 2009 ; Chabaud et Ngijol, 2010).

#### I.2.2.1. Qu'est-ce qu'un processus ?

De nombreux chercheurs parlent de processus entrepreneurial, de processus de reconnaissance ou de découverte de l'opportunité sans toutefois définir le processus en tant que tel et l'approche dans laquelle ils se positionnent. Van de Ven, spécialiste des processus de changement de stratégie d'entreprise, a identifié trois approches différentes du processus (Van de Ven, 1992), mais n'a retenu finalement que les deux suivantes (Poole et al., 2000 ; Durieux, 2017) :

- L'approche de la variance, qui consiste à expliquer une relation causale entre variables indépendantes et variable indépendante,
- L'approche par le processus, qui consiste à décrire par une séquence d'événements comment les choses changent dans le temps.

Ces deux approches correspondent à deux questions différentes (Van de Ven et Huber, 1992), respectivement :

- Quels sont les antécédents ou les conséquences des changements de formes organisationnelles ou de pratiques administratives
- Comment un changement organisationnel émerge, se développe et croît ou se termine à travers le temps ?

Nous positionnons notre travail dans cette deuxième approche qui s'intéresse au comment. Notre méthodologie sera détaillée plus loin, mais nous pouvons d'ores et déjà mentionner les exigences de ce choix. En effet, traiter cette question d'un point de vue empirique nécessite de rassembler des données concernant les activités ou les étapes, déployées dans le temps,

organisées en séquences chronologiques, et couvrant l'ensemble du changement (Van de Ven et Huber, 1992).

#### I.2.2.2. Le processus de l'opportunité

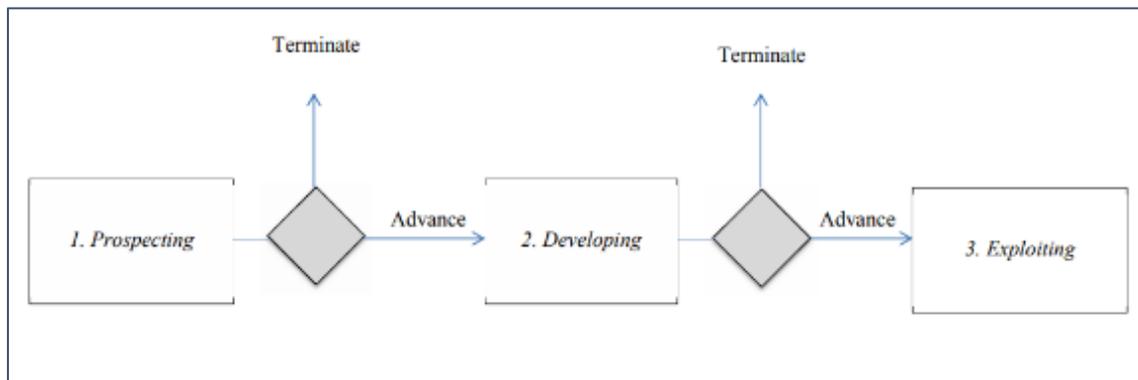
Le processus de l'opportunité est un processus qui fait partie du processus entrepreneurial (Bhave, 1994). Avant que l'opportunité ne soit propulsée comme objet d'intérêt majeur dans les recherches en entrepreneuriat par l'étude de Shane et Venkataraman (2000), Bhave (1994) avait déjà distingué deux origines différentes du processus entrepreneurial : l'opportunité stimulée de l'extérieur avec l'identification d'un besoin auquel répondre, et l'opportunité stimulée de l'intérieur avec l'envie d'entreprendre qui précède le choix de l'opportunité (Bhave, 1994). C'est un des premiers auteurs à s'intéresser à ce que fait l'entrepreneur (Davidsson et Wiklund, 2001, p. 20).

L'opportunité peut être séquencée en trois phases : une première phase de prospection, une deuxième phase de développement et une troisième phase d'exploitation (Bakker et Shepherd, 2017). La phase de prospection comprend la détection d'un signal d'une opportunité potentielle, qu'il soit physique comme un emplacement géographique ou conceptuel comme une innovation ou un besoin latent sur un marché (Bakker et Shepherd, 2017). Les connaissances et les expériences antérieures de l'entrepreneur ainsi que ses capacités cognitives qui lui permettent de voir une opportunité commerciale là où d'autres ne voient que des risques jouent un rôle majeur dans cette première phase (Shane et Venkataraman, 2000 ; Ardichvili et al., 2003). La phase de développement consiste à collecter plus d'information dans une optique de faisabilité et désirabilité de l'opportunité (Choi et al., 2008 ; Bakker et Shepherd, 2017). Il s'agit notamment pour l'entrepreneur d'évaluer son coût d'obtention des ressources nécessaires pour l'exploitation, son expérience entrepreneuriale antérieure, sa capacité à supporter le risque financier, etc. (Shane, 2000 ; Shane et Venkataraman, 2000). Les enjeux et l'implication sont plus forts dans cette phase que dans la précédente (Bakker et Shepherd, 2017). Des premiers investissements peuvent être réalisés (Choi et al., 2008 ; Bakker et Shepherd, 2017). La phase d'exploitation enfin consiste à réaliser tous les investissements nécessaires pour produire et mettre le produit sur le marché ou réaliser le service (Bakker et Shepherd, 2017). Cette vision qui a été développée dans le cadre d'industries minières en Australie peut être utilisée dans d'autres contextes (Davidsson, 2015). Tout au long de ces trois phases, l'opportunité doit être évaluée par l'entrepreneur, de manière formelle ou informelle (Ardichvili et al., 2003). C'est-à-dire que l'entrepreneur doit approfondir ses connaissances sur le marché et les ressources

relatifs à l'opportunité (Ardichvili et al., 2003). Les trois phases que sont la prospection, le développement et l'exploitation peuvent se dérouler de manière parallèle, et être liées les unes aux autres (Davidsson, 2004).

Ce processus a deux issues : soit la sortie par l'abandon (*Termination*), soit la poursuite par le développement d'une entreprise (*Advance*) (Bakker et Shepherd, 2017).

**Figure 6. Les étapes de l'évaluation de l'opportunité**



Source : Bakker et Shepherd, 2017

Le signal, dont parlent Bakker et Shepherd (2017), qui marque le début du processus reste peu théorisé. Malgré la récurrence du thème dans les recherches en entrepreneuriat (Short et al., 2019), les recherches consacrées aux origines de l'opportunité sont rares et de ce fait les questions concernant l'origine de l'opportunité restent largement sans réponse (Plummer et al., 2017). Nous développons maintenant ce point, qui est clé pour aider à borner le début du processus entrepreneurial.

#### I.2.2.3. L'origine de l'opportunité

Les recherches consacrées aux origines de l'opportunité sont rares et de ce fait les questions concernant l'origine de l'opportunité restent largement sans réponse (Plummer et al., 2007). Plusieurs auteurs ont identifié le rêve ou l'idée à l'origine de l'opportunité (Bhave, 1994 ; Ardichvili et al., 2003 ; Short et al., 2010 ; Chabaud et Ngijol, 2010). L'idée peut venir de l'extérieur avec l'observation d'un besoin personnel qui conduit un agent à s'engager dans un processus de création d'entreprise pour y répondre, ou de l'intérieur lorsqu'une personne souhaite profondément entreprendre et cherche ensuite une opportunité à développer (Bhave, 1994). Une troisième source possible est une volonté latente d'un agent de créer une entreprise croisée avec une opportunité inattendue qui correspond aux compétences de l'agent qui décide

de la développer (Shane, 2000). L'idée est fonction de la créativité et de l'apprentissage, elle peut donner lieu à une opportunité si elle est correctement étudiée et développée (Ardichvili et al., 2003). Le rêve peut aussi être à l'origine de l'opportunité, même si le lien entre le rêve et l'opérationnalisation d'une opportunité n'a pas été démontré (Ardichvili et al., 2003). Il est probable qu'il y ait une part de rêve dans la volonté d'un entrepreneur ; changer la société par exemple (Rindova et al., 2009). Récemment, Discua-Cruz et Halliday (2020) ont travaillé sur des entrepreneurs mus par leur rêve ou leur passion, qui étaient parvenus à activer un réseau de ressources avec les personnes qui partageaient leur passion. C'est le cas également des entrepreneurs hédonistes (Jaouen, 2010) qui visent à « accomplir leur passion, à vivre de créativité et de nouveautés, à se lancer des défis toujours plus ambitieux » (Jaouen, 2010, p. 145).

La difficulté à poser un jalon au début de l'opportunité (Chabaud et Ngijol, 2010) peut s'expliquer par le fait que ce processus peut démarrer de manière non intentionnelle. C'est le cas si l'on prend un rêve comme point de départ possible de l'opportunité.

Dans nos travaux, nous considérerons le début du processus de l'opportunité au moment de la prise de conscience de l'idée. La phase suivante étant la phase du développement de l'entreprise. Traditionnellement, une entreprise est considérée comme opérationnelle lorsqu'elle génère un revenu ; cependant, dans notre nouvelle économie, certaines activités sont considérées opérationnelles sans générer des revenus sur une longue période (Gasse, 2011). Le sens de la création de valeur s'est affiné et comprend aujourd'hui non seulement la valeur économique, mais également la valeur individuelle (indépendance, pouvoir, estime de soi...) ou sociale (Janssen et Surlémont, 2016, p. 32).

Nous considérerons le moment de la mise sur le marché du produit ou la réalisation du service comme la fin du processus de l'opportunité (Bakker et Shepherd, 2017).

Dans nos travaux, nous choisissons de nous concentrer sur la phase qui précède la mise sur le marché du produit ou la réalisation du service dont fait l'objet l'entreprise créée. En effet, la phase d'émergence de l'opportunité n'a été que peu étudiée par rapport à la phase de développement (Baker et al., 2003 ; Smith et al., 2009 ; Chabaud et Ngijol, 2010). Cette situation diffère d'une situation dans laquelle l'entreprise existe déjà et exploite déjà d'autres produits ou services (Choi et al., 2008).

En résumé, nous comprendrons dans la suite de ces travaux, le processus entrepreneurial comme un processus mû par un entrepreneur, qui peut être seul, en équipe ou en collectif et dont l'objet est le développement d'une opportunité. Le développement de l'opportunité est marqué par trois étapes distinctes d'évaluation de l'opportunité : la prospection, le développement et l'exploitation (Bakker et Shepherd, 2017).

Le processus entrepreneurial démarre avec la prise de conscience de l'idée d'opportunité, et se termine avec la mise sur le marché d'un premier produit ou la première réalisation d'un service.

Un élément clé du processus qui n'a pas encore été abordé est le contexte. L'approche processuelle de l'entrepreneuriat a en effet permis d'intégrer la prise en compte du contexte dans l'étude du phénomène entrepreneurial (Bhave, 1994 ; Sarasvathy, 2001 ; Davidsson, 2005 ; Welter, 2011).

### **I.3. La place du contexte dans le processus entrepreneurial**

L'environnement, ou le contexte, est souvent sous-estimé dans les recherches en entrepreneuriat, alors que les éléments relevant de l'entrepreneur sont surestimés (Gartner, 1995). Pourtant la prise en compte du contexte est essentielle pour comprendre le fonctionnement du processus dans son ensemble (Gartner, 1985 ; Davidsson, 2005 ; Zahra et Wright, 2011 ; Germain, 2017) et distinguer les situations pour ne pas tomber dans le piège du « *all-are-alike* » (Welter et al., 2016, p. 1).

Un contexte est unique, étant à la fois une donnée de départ, mais aussi le fruit d'interactions avec l'entrepreneur. Il est en perpétuelle évolution (Welter, 2016). Le contexte joue un rôle en amont et en aval du processus (Steyaert & Hjorth, 2006 ; Welter et al., 2016). En amont, puisqu'un changement dans le contexte peut être à l'origine d'une opportunité entrepreneuriale (Welter, 2011). En aval, puisque par nature, l'entrepreneuriat modifie l'environnement économique et social (Davidsson, 2003 ; Steyaert & Hjorth, 2006). Le contexte peut être soit un moteur soit un frein au développement entrepreneurial (Welter, 2011).

Le contexte est abordé par ses multiples dimensions (Gartner (1985) en propose 22), qui peuvent être regroupées en quatre catégories : l'espace, le temps, le social et les institutions (Zahra et Wright, 2011).

### I.3.1. Les dimensions du contexte

Welter (2011) et Zahra et Wright (2011) proposent de structurer les analyses du contexte en se concentrant sur quatre dimensions interreliées, à savoir : l'espace, le temps, le social et les institutions (Zahra et Wright, 2011).

L'espace couvre le lieu géographique d'implantation des fondateurs, la diffusion du savoir à travers des structures favorisant la création de nouvelles entreprises et la concentration de nouvelles entreprises dans un lieu donné (Welter, 2011 ; Zahra et Wright, 2011). L'espace comprend le territoire qui peut être vu comme un réservoir de ressources pour l'entrepreneuriat collectif, qui lui permet de se régénérer (Germain, 2017).

Le temps fait référence à l'émergence de l'entreprise, à l'expérience passée des fondateurs (Zahra et Wright, 2011), mais également au rapport au temps, qui change selon les cultures ou à l'intérieur d'une même culture selon les groupes ou les organisations (Zahra et Wright, 2011).

La troisième dimension est la dimension sociale (Welter, 2011 ; Zahra et Wright, 2011). Elle se réfère « aux relations qui se développent au sein de groupes multiples tels que des inventeurs, des représentants de commerce, des incubés, des nouvelles entreprises, et d'autres parties prenantes qui influencent l'émergence, la survie et la croissance de nouvelles entreprises » (Zahra et Wright, 2011). Cette dimension couvre également le secteur d'activité dans lequel est développée la nouvelle entreprise (Zahra et Wright, 2011 ; de Massis et al., 2018), et fait ainsi écho aux dimensions technologique et industrielle proposées par Gartner (2016). L'idée est de replacer l'événement dans un contexte historique, social, de valeurs, d'idées ou de modes d'actions.

La quatrième dimension enfin est la dimension institutionnelle (Welter, 2011 ; Zahra et Wright, 2011), c'est-à-dire « les règles du jeu » (North, 1990), qu'elles soient formelles (lois, règlements...) ou informelles (culture, normes, attitudes). Cette quatrième dimension couvre également le changement impulsé ou provoqué par le phénomène entrepreneurial. Alors que les dimensions précédentes sont plutôt abordées avec l'idée que le contexte influence et modifie le processus entrepreneurial, cette dernière dimension porte l'idée que le processus entrepreneurial peut modifier et changer le contexte.

Plutôt que de vouloir étudier certaines dimensions du contexte en particulier, Welter et al. (2016) encouragent à « penser contextuellement » (en anglais « *Thinking contextually* »). Nous pensons que l'un n'empêche pas l'autre et que la définition de différentes dimensions peut aider

à théoriser le contexte (Pollitt, 2013) en veillant toutefois à ne pas tomber dans le catalogue des différentes dimensions (Dilley, 1999).

La littérature en entrepreneuriat offre un cadre théorique pour étudier le contexte à travers quatre dimensions : spatiale, temporelle sociale et institutionnelle. La dimension sociale comprend notamment le réseau social. Or le réseau social a fait l'objet de nombreuses études en entrepreneuriat, en tant que ressources (Kellermanns et al., 2016 ; Clough et al., 2019). Le territoire, qui est aussi un élément du contexte (en tant que composante de l'espace), peut également être considéré comme une ressource (Germain, 2017). Nous remarquons donc que la frontière entre ressource et contexte est extrêmement poreuse. Le contexte est d'ailleurs considéré comme une ressource dans l'approche effectuale développée par Sarasvathy (2001). Nous présentons ci-après la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) qui est un des cadres théoriques les plus cités dans la recherche en entrepreneuriat (Davidsson et Gruenhagen, 2020, p. 3), avant de conclure sur la place du contexte dans le processus entrepreneurial.

### I.3.2. L'effectuation, une approche processuelle qui met en avant le rôle du contexte dans la construction du projet entrepreneurial

L'effectuation (Sarasvathy, 2001) est une approche développée au sein du champ de l'entrepreneuriat, qui permet d'intégrer les questions liées au contexte pour comprendre le processus entrepreneurial. L'effectuation est devenue une théorie très influente, considérée comme une théorie « en cours de construction » (*theory-in-the-making*) (Alsos et al., 2019, p. 610). L'effectuation a été utilisée dans d'autres champs comme le marketing, la gestion de projets ou encore l'innovation et la créativité (Grégoire et Cherchem, 2019). Alsos et al. (2019) ont identifié 618 travaux publiés entre 1998 et 2016, relatifs à l'effectuation. Une des raisons de ce succès est que l'effectuation constitue une nouvelle approche de la prise de décision de l'entrepreneur, considérée comme complémentaire à – et non en opposition avec –, l'approche jusqu'alors enseignée dans les universités, que Sarasvathy qualifie de causale. L'approche effectuale a été observée dans des contextes avec un haut degré d'incertitude et consiste à limiter le risque dans cet environnement incertain (Sarasvathy, 2001).

L'effectuation présente enfin l'intérêt de porter le projecteur sur la dynamique processuelle et sur les interactions sociales au sein du processus entrepreneurial, éléments relativement négligés dans la théorie de la découverte de l'opportunité (Davidsson, Recker et von Briel,

2020). Le processus effectual est considéré comme une négociation entre l'entrepreneur et les parties prenantes (Alsos et al., 2019).

*Les cinq principes fondateurs de l'effectuation*

Sarasvathy (2001) distingue dans ses travaux une approche causale d'une approche effectuale. Dans l'approche causale, l'entrepreneur est dans une quête ciblée. Il se fixe un objectif précis à atteindre et cherche ensuite à rassembler les moyens qui lui permettront d'atteindre cet objectif. Cette approche a été largement utilisée dans des programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat et donne notamment une place essentielle à l'utilisation du business plan. Les entrepreneurs qui travaillent sur un mode *effectual* sont quant à eux plus flexibles et plus enclins à faire évoluer leur projet chemin faisant en fonction de l'environnement dans lequel ils se trouvent, et des opportunités, positives ou négatives, qui se présentent. En effet, en observant travailler un certain nombre d'entrepreneurs expérimentés, Sarasvathy a mis en évidence le fait que pour répondre à une aspiration, plutôt vague au départ, l'entrepreneur effectual commence par étudier les moyens dont il dispose avant de préciser un but précis à atteindre. Ces moyens sont initialement composés de qui il est, ce qu'il connaît, et qui il connaît. Ce premier principe est nommé « *Bird in hand* » en anglais (Sarasvathy, 2001) et traduit par Silberzahn (2014), par « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ». L'absence d'un but précis est souvent liée à une situation d'incertitude radicale. La prise de décision suit une logique particulière dans la théorie de l'effectuation, où l'entrepreneur *effectual* raisonne « en pertes acceptables » (en anglais « *affordable loss* »), plutôt qu'en termes de profit attendu. Il cherche ensuite à minimiser les risques associés à cette recherche de profit (Silberzahn, 2014). En effet, dans un environnement de forte incertitude, il est précisément difficile, voire impossible de calculer un bénéfice attendu sur un investissement. Cette approche est donc plus adaptée dans un environnement qui présente un degré élevé d'incertitude. Le réseau de l'entrepreneur (qui il connaît) joue un rôle particulier dans cette logique effectuale. En effet, le réseau social est mobilisé par le porteur de projet pour co-construire le projet. C'est le troisième principe de l'effectuation, « *crazy quilt* » en anglais ou « *patchwork fou* » en français. Le projet évolue en fonction des interactions avec d'autres personnes. Au fur et à mesure que le projet se développe, l'entrepreneur rencontre des difficultés ou de nouvelles opportunités auxquelles il n'avait pas songé. Face à l'inattendu, deux attitudes sont possibles, soit essayer de l'éviter, de ne pas en tenir compte et de rester dans un cadre où l'on peut utiliser le savoir acquis dans des expériences antérieures, c'est le cas dans l'approche causale. L'autre possibilité est d'exploiter cet inattendu pour repenser son projet en en tenant compte au mieux, et en essayant d'en tirer le maximum d'avantages. C'est cette

deuxième attitude qui est développée dans la théorie de l'effectuation à travers le quatrième principe, en anglais « *Lemonade* », qui fait référence à l'adage « *si on vous donne des citrons, vendez de la limonade* » (Silberzahn, 2016, p. 78). Enfin, le cinquième principe est celui auquel nous avons fait référence au début de cette partie, il s'agit du « *Pilote dans l'avion* ». Ce principe illustre l'état d'esprit de l'entrepreneur *effectual* en tant qu'il est conscient du rôle qu'il peut jouer pour modifier son environnement. Il ne l'appréhende pas comme quelque chose d'immuable, qu'il peut prédire en fonction des événements passés, mais comme une chose sur laquelle il a un certain pouvoir. Ce principe fait également référence à l'engagement des parties-prenantes. Dans ce rôle de pilote, l'entrepreneur effectual cherche à obtenir un pré-engagement des différentes parties prenantes, par exemple, des clients ou des fournisseurs, afin de limiter autant que faire se peut l'incertitude de l'environnement.

Le tableau ci-dessous, réalisé par Silberzahn (2014) et inspiré de Sarasvathy (2001, 2008) permet de synthétiser les différences entre l'approche effectuale et l'approche causale telles qu'elles sont définies par Sarasvathy.

**Tableau 1. Les principes de l'effectuation versus la causation**

Les principes de l'effectuation versus la causation	
Causation	Effectuation
Déterminer un objectif, puis collecter les moyens utiles pour l'atteindre	Principe 1 : « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras » Démarrer avec les moyens dont on dispose déjà, c'est-à-dire qui on est, qui on connaît et ce que l'on connaît.
Commencer par déterminer le profit attendu, puis travailler pour minimiser les risques associés à cette recherche de profit.	Principe 2 : Raisonner en perte acceptable Limiter les risques en déterminant à chaque étape du projet ce que l'on est prêt à perdre
Considérer les autres acteurs comme des concurrents auxquels il faut faire face.	Principe 3 : Patchwork fou Coconstruire le projet en suscitant l'engagement de parties prenantes (les contributions de chaque partie prenante forment le « patchwork » de mon projet).
Tenter de minimiser les surprises en effectuant des scénarios pessimistes (« et si... »)	Principe 4 : Limonade Considérer et utiliser les surprises comme autant de nouvelles ressources (référence à l'adage « si la vie vous envoie des citrons alors vendez de la limonade »).

Considérer l'environnement comme une force exogène que je ne peux pas maîtriser, mais que je peux comprendre et prédire sur la base des tendances passées et actuelles.	Principe 5 : Pilote dans l'avion Regarder son environnement non pas comme il est/a été, mais comme je voudrais qu'il soit (je reste le « pilote » de mon projet), et prendre conscience que je peux le faire évoluer dans le sens désiré par mes actions.
---	--

Source : Silberzahn (2014), adapté de Sarasvathy (2001, 2008)

Grégoire et Cherchem (2019, p. 622) synthétisent ces principes de la manière suivante : « [l'effectuation] se réfère à une manière particulière d'articuler ses actions, qui considère aussi bien le contexte dans lequel les actions ont lieu, que les ressources détenues, les contraintes potentielles, et les buts, objectifs, et fins qui sont poursuivis dans ce cadre. »

#### *Quelle théorisation du contexte dans l'effectuation ?*

Sarasvathy (2001) offre avec l'effectuation une place de premier choix au contexte. Les principes 1 et 3 sont ceux qui rendent le mieux compte de l'enchâssement social de l'entrepreneur dont parlent Jacquemin et Lesage (2016). L'originalité de l'effectuation est d'intégrer dans la construction du processus des acteurs considérés comme faisant partie du contexte. Le processus entrepreneurial est orienté et défini par l'implication des acteurs du contexte. Ces acteurs peuvent être des fournisseurs, des clients, ou d'autres parties prenantes.

Les principes 4 et 5 invitent également l'entrepreneur à composer avec d'autres dimensions du contexte, sans qu'elles ne soient précisées, et à le considérer comme une source de ressources et non comme une contrainte.

Force est de constater, à la suite de Kitching et Rouse (2020) que dans l'effectuation, le contexte est abordé et développé surtout à travers sa dimension sociale. A l'intérieur de la dimension sociale, l'influence de l'histoire et de la société sont sous-estimées (Kitching et Rouse, 2020, p. 524). Nous soulignerions également volontiers la non explicitation des dimensions spatiales, temporelles et institutionnelles du contexte, qui bien que suggérées dans les principes 4 et 5 n'ont pas fait l'objet de développements spécifiques.

La question se pose de savoir si en fait de contexte social, ce n'est pas tant au réseau social que l'effectuation donne une place de premier ordre. Or le réseau social s'il est considéré par Welter (2011) et Zahra et Wright (2011) comme relevant du contexte, il est considéré par d'autres comme Kellermanns et al. (2019) et Clough et al. (2019) comme relevant des ressources. En nous référant à la définition des ressources proposée par Clough et al. (2019), nous considérons que le réseau social de l'entrepreneur est un actif intangible contrôlé par un entrepreneur, qui

lui permet d'exploiter une opportunité entrepreneuriale. Il s'agit donc pour nous d'une ressource.

**En conclusion**, cette première section du premier chapitre, nous a permis de souligner les différentes dimensions de l'entrepreneur, qui bien que présenté souvent comme un héros solitaire, est en réalité la plupart du temps inscrit au sein d'une équipe entrepreneuriale ou d'un collectif entrepreneurial, composé de personnes ou d'organisations.

L'étude de l'opportunité fait ressortir trois catégories d'opportunités : la création de nouveaux moyens pour de nouvelles fins, l'allocation de ressources à des biens dans un objectif donné et la correction d'une défaillance du marché, ou la création de nouveaux moyens pour atteindre une finalité existante (Sarasvathy et al., 2003). Quelque soit la catégorie dont relève l'opportunité, elle peut faire l'objet d'un processus d'évaluation qui se déploie en trois phases : prospection, développement et exploitation (Bakker et Shepherd, 2017).

L'étude du processus entrepreneurial nécessite une compréhension approfondie du contexte. Pourtant cette dimension n'a été que peu étudiée en entrepreneuriat. Si l'effectuation semble au premier regard donner une place de choix au contexte, en réalité l'effectuation se concentre essentiellement sur le rôle du réseau social, que nous considérons à la suite de Kellermanns et al. (2016) et Clough et al. (2019) comme une ressource et non comme un élément du contexte.

Afin d'offrir un cadre conceptuel permettant de prendre en compte les éléments du contexte, et limiter les confusions entre ressource et contexte, Davidsson (2015) propose de s'intéresser aux facteurs externes, qu'il définit comme des circonstances externes, clairement identifiées et délimitées, qui jouent un rôle bénéfique essentiel sur des processus de création d'entreprise auprès de nombreux acteurs différents.

Pour affiner l'élaboration de notre cadre conceptuel, nous consacrons la section suivante à la présentation du processus entrepreneurial, organisée autour du nexus acteur – non-acteur, qui permet d'aborder l'opportunité à partir de trois dimensions : les facteurs externes, l'idée de nouvelle entreprise et la confiance dans l'idée de nouvelle entreprise (Davidsson, 2015).

## **II. L'acteur et le non-acteur : une proposition de théorisation du contexte (Davidsson, 2015)**

Le processus entrepreneurial n'est pas un processus linéaire (Davidsson, 2004). L'intérêt des recherches sur le processus entrepreneurial ne réside pas tant dans le fait de chercher à mettre au point une meilleure manière d'entreprendre (Bhave, 1994 ; Sarasvathy, 2001 ; Delmar et Shane, 2003) que de comprendre, selon les contextes, les différents niveaux d'adéquation entre un type de processus entrepreneurial et les autres facteurs clés, à savoir les personnes, l'opportunité et le contexte (Davidsson, 2004).

Le processus entrepreneurial a été défini par Davidsson (2005a, p.3) comme « l'ensemble des étapes comportementales et cognitives de la conception initiale d'une idée d'entreprise solide, ou des premières actions vers la réalisation d'une nouvelle activité d'affaire solide, jusqu'à l'élaboration d'une entreprise avec des ventes régulières ». L'opportunité ne figure pas dans cette définition. Et pour cause, dans ses travaux ultérieurs, Davidsson (2015) fait le constat que si l'opportunité a permis de nombreuses avancées pour le champ de l'entrepreneuriat (découverte et création de l'opportunité, sources de l'opportunité), elle constitue aujourd'hui plutôt un frein aux recherches en entrepreneuriat. Un concept unique n'est pas suffisant pour aborder la multiplicité des idées recouvertes sous le terme « opportunité » (Davidsson, 2015). Dès lors, Davidsson (2015) propose de passer du nexus entrepreneur - opportunité au nexus acteur – non-acteur.

### **II.1. Présentation générale du cadre**

Davidsson (2015, p.676) critique le fait que dans les recherches passées, la notion d'opportunité recouvre aussi bien un contenu (découverte, création ou évolution processuelle de l'opportunité), que l'évaluation de ce contenu avec l'idée de favorabilité fortement connotée au terme de l'opportunité. L'idée de favorabilité est particulièrement problématique pour Davidsson, dans la mesure où le développement d'une nouvelle technologie peut être favorable pour les uns et en même temps défavorable pour d'autres.

Une revue de littérature systématique a montré qu'au regard des promesses, peu de progrès avaient été faits dans la connaissance du processus entrepreneurial sur la base de l'étude du lien entrepreneur-opportunité (Davidsson, 2015). Davidsson a relevé de nombreuses incohérences dans les définitions données de l'opportunité, notamment concernant le caractère objectif ou

subjectif de l'opportunité chez Shane et Venkataraman (2000), Dutta et Crossan (2005) ou encore chez Wood et McKinley (2010). Il propose de dépasser ce frein en travaillant sur le nexus acteur – non-acteur. Le non-acteur ou *l'opportunité entrepreneuriale* (Davidsson, 2015) recouvre trois construits : les facteurs externes (*External Enablers*), les idées de nouvelle entreprise (*New Venture Ideas*) et la confiance dans l'opportunité (*Opportunity Confidence*).

Les **facteurs externes**<sup>4</sup> font partie du macro-environnement, mais ne s'identifient pas à lui. Il s'agit de circonstances externes, clairement identifiées et délimitées, qui jouent un rôle bénéfique essentiel sur des processus de création d'entreprise auprès de nombreux acteurs différents (Davidsson, 2015, p. 675). Il peut s'agir de « changements politiques et réglementaires, démographiques ou sociaux, et des nouvelles technologies » (von Briel et al., 2018, p. 49) ou encore de changements socio-culturels, économiques et naturels (Davidsson et al., 2018). Les facteurs externes ont pu faire l'objet individuellement de recherches dans le passé, mais il manque un cadre théorique permettant des avancées significatives du champ sur ce sujet (Davidsson et al., 2019).

Les **idées de nouvelle entreprise**<sup>5</sup> relèvent de l'imagination d'une nouvelle entreprise ou d'une combinaison imaginaire d'offres d'un produit ou d'un service avec des marchés et des moyens permettant de mettre en œuvre cette offre. Elles ne sont pas favorables ou perçues comme telles de manière inhérente. Elles peuvent être bonnes ou mauvaises. L'idée de nouvelle entreprise comporte plusieurs dimensions : innovation versus imitation, degré d'incertitude, investissement requis, niveau de risque et valeur par unité (Davidsson, 2019).

La **confiance dans l'opportunité** recouvre l'évaluation subjective de l'attractivité ou d'une absence d'attractivité d'un stimulus (facteur externe ou idée de nouvelle entreprise) pour créer une nouvelle activité entrepreneuriale. Il s'agit du degré de favorabilité, qui peut être négatif ou positif.<sup>6</sup>

Ces trois éléments sont « des entités ontologiquement très distinctes » qui « peuvent être modifiées indépendamment les unes des autres à des instants différents » (Davidsson, 2017, p. 67).

---

<sup>4</sup> External Enablers: the aggregate-level circumstances—such as regulatory changes, technological breakthroughs, and demographic shifts—which may trigger and affect outcomes of a variety of new venture creation attempts across a range of actors.

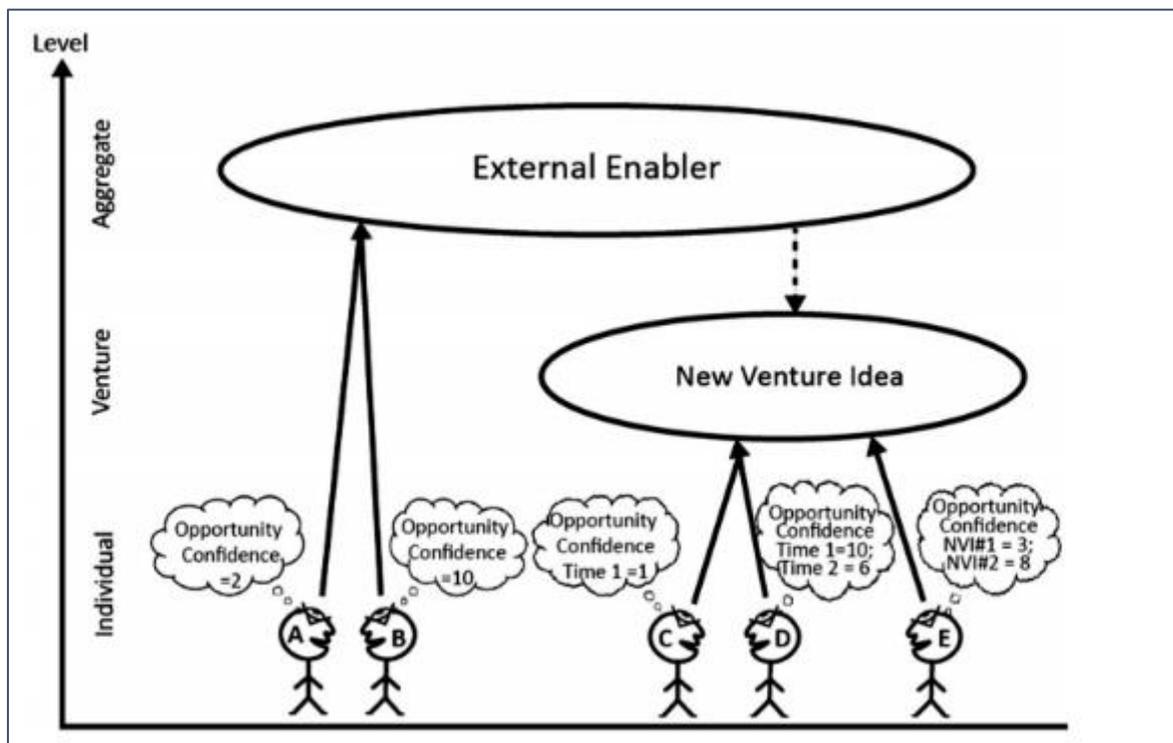
<sup>5</sup> New Venture Ideas: “imagined future ventures”; i.e., imaginary combinations of product/service offerings, markets, and means of bringing these offerings into existence.

<sup>6</sup> Opportunity Confidence: the subjective evaluation of the attractiveness—or lack thereof—of a stimulus (External Enabler or New Venture Idea) as the basis for entrepreneurial activity.

En proposant la notion d'acteur plutôt que d'individu (Shane et Venkataraman, 2000), Davidsson souhaite inclure la possibilité d'équipes ou d'organisations entrepreneuriales. L'acteur peut être expérimenté ou non, seul ou en équipe (Davidsson, 2019).

Cette reconceptualisation permet de distinguer ce qui explique de ce qui est expliqué, les événements externes objectifs, des perceptions subjectives de l'acteur, et surtout le contenu de l'estimation de ce contenu qui peut être favorable ou non (Davidsson, 2015).

**Figure 7. External Enablers, New Venture Ideas and Opportunity Confidence**



Source : Davidsson, 2015, p. 686

La figure 7 ci-dessus illustre la manière dont ces construits sont reliés. Les acteurs A, B, C, D et E sont cinq acteurs différents, potentiels entrepreneurs. A et B ont identifié un même facteur externe mais n'ont pas la même évaluation de ce facteur, que ce soit par des savoirs antérieurs différents, ou une aversion au risque élevée de la part de l'un et non de l'autre. Les acteurs C et D évaluent la même idée au même moment. L'acteur C n'a pas un degré élevé de confiance dans l'idée, contrairement à l'acteur D. Cependant l'acteur D réévalue cette même idée plus tard dans le temps, et diminue sa confiance dans l'idée, après avoir travaillé sur cette idée. L'acteur E, enfin évalue deux idées différentes au même moment, la première qui lui semble plutôt favorable, la deuxième qui lui semble plutôt défavorable.

Cette théorie répond au critère de Suddaby (2010) pour qu'une théorie intègre les dimensions suivantes : l'espace, le temps, le niveau d'analyse et les valeurs. Chacun des construits fait référence à un niveau d'analyse différent. L'acteur offre un premier niveau d'analyse qui est individuel, l'idée de nouvelle entreprise offre un deuxième niveau d'analyse qui est organisationnel et les facteurs externes offrent un troisième niveau d'analyse qui est agrégé. Ensuite, chacun de ces construits a un rapport au temps différent : la confiance dans l'idée peut être momentanée et périodiquement requestionnée, l'idée de nouvelle aventure peut évoluer dans le temps et les facteurs externes soit temporaires, soit présents dans le temps si l'économie présente un dysfonctionnement dans la durée. Enfin, en termes de valeur, la confiance dans l'idée peut être juste ou non conduisant à des effets positifs ou négatifs pour l'acteur et d'autres, l'idée de nouvelle entreprise et les facteurs externes sont bons s'ils conduisent à la création d'une nouvelle activité économique bénéfique.

Dans des recherches ultérieures, Davidsson (2019 ; 2020) propose de privilégier l'étude des facteurs externes : « Les trois aspects – facteurs externes, confiance dans l'opportunité et idée de nouvelle entreprise sont importantes dans les études de création de nouvelle entreprise, mais dans la mesure où nous avons intérêt à travailler l'aspect le plus négligé, nous nous concentrons sur le construit des facteurs externes » (Davidsson et al. 2020, p. 213).

## **II.2. Approfondissement des facteurs externes**

« La pandémie de la COVID-19 ne laisse aucun doute sur l'immense influence des changements externes sur les entreprises, y compris, son influence positive rendant possible une série de création de nouvelles entreprises » (Davidsson et al., 2020, p. 312). L'intuition de Davidsson et de ses collègues, que nous suivons depuis plusieurs années, s'est révélée d'une acuité parfaite avec la crise mondiale provoquée par la pandémie de la COVID 19. Ceci n'est qu'une preuve de l'importance de conceptualiser et théoriser plus avant les facteurs externes dans le processus entrepreneurial.

### **II.2.1. Les caractéristiques des facteurs externes**

Les facteurs externes ont des caractéristiques particulières ; ils influencent le processus de création et de développement d'une nouvelle entreprise à travers des mécanismes et ont des rôles spécifiques (Davidsson, 2019). Les facteurs externes peuvent être caractérisés de deux manières : par le champ qu'ils couvrent (industriel, spatial, temporel ou socio-démographique)

et par la manière dont ils surviennent (Davidsson et al., 2018). Par exemple, un facteur externe peut impacter une région, un pays ou le monde entier. Il peut impacter toute la population ou seulement les enfants ou les personnes âgées. Il peut être bref dans la durée : un ouragan, ou long dans son déploiement : le réchauffement climatique. Le déclenchement du facteur externe peut être soudain ou graduel, prévisible ou imprévisible. Par exemple une attaque terroriste est soudaine et non prévisible, mais le vieillissement de la population est graduel et prévisible. Certains facteurs externes peuvent aussi être caractérisés selon leur niveau de spécificité et de capacité de relation (von Briel et al., 2018). Ainsi une imprimante 3D a un fort niveau de spécificité et une faible capacité de mise en relation. A l'inverse, un réseau social a une forte capacité de mise en relation et un faible niveau de spécificité. Ces caractéristiques permettent de distinguer trois manières de repérer un facteur externe : la vigilance, le savoir ou la chance.

#### II.2.2. Les mécanismes des facteurs externes

Les mécanismes font référence à la manière dont un facteur externe peut déclencher le processus entrepreneurial, le façonner et conduire au succès (Von Briel et al., 2020).

L'étude des facteurs externes en tant que déclencheur de l'opportunité pourra apporter un éclairage nouveau aux recherches qui ont cherché à comprendre ce qui permettrait de déclencher le processus entrepreneurial en n'adoptant que le point de vue de l'entrepreneur.

L'étude du deuxième rôle consiste à comprendre comment un facteur externe, via les mécanismes d'impact sur le projet, peut conduire au succès.

Le troisième rôle, enfin, se déploie sur trois axes : l'offre, l'organisation et le processus d'émergence de l'offre ou de l'organisation. Les facteurs externes peuvent façonner le produit ou le marché de l'offre de l'entreprise naissante. Ils peuvent aussi contribuer à façonner la création de nouvelle entreprise à travers ses frontières ou l'organisation des échanges. Enfin, les facteurs externes peuvent contribuer au processus d'émergence de l'entreprise sans toutefois contribuer à façonner le produit ou l'organisation créée. C'est le cas par exemple d'une levée de fonds à travers le crowd-funding. Il s'agit d'un facteur externe qui permet une nouvelle manière de financer un processus entrepreneurial sans nécessairement impacter l'offre ou l'organisation qui émergera du processus.

Dans le secteur des technologies digitales, plusieurs mécanismes ont été identifiés d'un point de vue théorique (von Briel et al., 2018) et complétés par un *working paper* de Davidsson (2019) intitulé : « Opportunities Re-conceptualized: Updating the Research Agenda » (tableau 2).

**Tableau 2. Mécanismes faisant référence à la manière dont un facteur externe peut impacter le processus entrepreneurial (Davidsson, 2019)**

Libellé	Définition	Exemple
<b>Compression</b>	Réduction de la durée requise pour réaliser une activité	Imprimante 3D
<b>Conservation</b>	Réduction des ressources requises pour réaliser une activité	Changements dans l'environnement naturel réduisant le besoin de refroidir, réchauffer ou irriguer
<b>Expansion des ressources</b>	Augmentation de la quantité de ressources accessibles	Plateformes de crowdfunding facilitant les levées de fond
<b>Substitution des ressources</b>	Remplacement d'une ressource par une autre	Progrès dans le domaine médical
<b>Combinaison</b>	Associer à des ressources externes ou à des artefacts pour de nouvelles fonctionnalités	Catastrophes naturelles entraînant un flow de ressources externes
<b>Generation</b>	Création de nouveaux artefacts	Nouvelles technologies rendant possible des fonctionnalités entièrement nouvelles
<b>Réduction de l'incertitude</b>	Réduction de l'incertitude perçue d'une décision d'affaire d'un acheteur ou d'un vendeur	Accord bi-partite pour créer de la stabilité sur le long-terme
<b>Légitimation</b>	Croissance de l'acceptabilité légale ou psychosociale d'une entreprise et de son offre	Légalisation formelle, tendances démographique ou socio-culturelle changeant des valeurs en faveur d'une catégorie de produits
<b>Expansion de la demande</b>	Augmentation de la demande avec un prix et une fonctionnalité constants	Augmentation du revenu macro-économique
<b>Substitution de la demande</b>	Augmentation de la demande suite à la mise en avant d'une offre du marché perçue comme plus attractive (substitution positive) ou due à des offres du marché perçues comme moins attractives (substitution négative)	Attaque terroriste, catastrophe naturelle ou changement démographique ayant pour répercussion de changer la demande pour des produits associés ; tendances socio-culturelles etc.
<b>Dépendance</b>	Augmentation de la capacité d'une entreprise créée de capturer la loyauté de l'acheteur et la valeur créée	Lois sur la propriété intellectuelle facilitant l'enfermement du client

Source : Davidsson (2019)

Les mécanismes ont un niveau d'opacité différent (évidents pour tout le monde ou nécessitant un degré très élevé de connaissances ou de créativité) et leurs bénéfices requièrent plus ou moins d'investissement de la part de l'acteur (Davidsson, 2019).

Les auteurs encouragent les chercheurs à poursuivre dans ce sens et à envisager les combinaisons de différents mécanismes. Par exemple, un même facteur externe peut à la fois

permettre une expansion des ressources et une substitution. Nous pensons qu'il serait pertinent d'étudier également dans quelle mesure ces mécanismes peuvent s'appliquer à un autre domaine que les technologies digitales.

**En conclusion**, cette deuxième section du premier chapitre nous a permis de présenter l'approche de Davidsson, qui s'articule autour du nexus acteur – non-acteur. En proposant cette approche, Davidsson souhaite affiner la compréhension de l'opportunité en s'appuyant sur les facteurs externes, l'idée de nouvelle entreprise et la confiance de l'acteur dans l'idée de nouvelle entreprise. Parmi ces trois aspects, Davidsson (2020) invite les chercheurs à s'intéresser plus particulièrement à l'aspect qui a été jusqu'alors le plus négligé : les facteurs externes.

Des travaux théoriques et des travaux empiriques dans le secteur des nouvelles technologies ont conduit à identifier 11 mécanismes par lesquels les facteurs externes peuvent influencer le processus entrepreneurial de trois manières : déclencher, conduire au succès et façonner.

## **Conclusion du Chapitre 1**

Dans ce premier chapitre nous avons présenté les travaux que nous avons mobilisés pour appréhender notre cas d'étude. Une première approche de la littérature nous a permis de comprendre les enjeux liés à l'entrepreneur, qui bien que souvent représenté comme un acteur isolé agit en réalité le plus souvent en équipe ou de manière collective. L'opportunité peut être évaluée selon un processus en trois étapes : prospection, développement et exploitation (Bakker et Shepherd, 2017).

Face au manque de théorisation du contexte, y compris dans la théorie de l'effectuation, nous avons mobilisé les travaux de Davidsson (2015). Davidsson présente une approche du processus articulée autour du nexus acteur – non-acteur. Le non-acteur est constitué des facteurs externes, de l'idée de nouvelle entreprise et de la confiance dans l'idée de nouvelle entreprise. Avec les facteurs externes, Davidsson propose un premier niveau théorique pour aborder le contexte. Onze mécanismes ont été identifiés d'un point de vue théorique et dans le contexte des nouvelles technologies, par lesquels les facteurs externes peuvent influencer le processus entrepreneurial de trois manières : en le déclenchant, en le conduisant au succès ou en le façonnant (Davidsson et al., 2017 ; Von Briel et al., 2018).

Ce chapitre a donc été l'occasion de travailler deux des quatre concepts centraux en entrepreneuriat : l'entrepreneur et l'opportunité (Janssen et Surlemont, 2016). Dans le deuxième chapitre, nous allons aborder un troisième concept central qui est les ressources.

## CHAPITRE 2. UN PROCESSUS DE MOBILISATION DES RESSOURCES POUR QUATRE CATEGORIES DE RESSOURCES

### Introduction du Chapitre 2

Le concept des ressources est un concept central en entrepreneuriat (Janssen et Surlemont, 2016, p. 34). Elles sont nécessairement limitées (Janssen et Surlemont, 2016) et la question de leur contrôle est essentielle, au point que c'est un aspect central de la définition de Stevenson (2000, p. 1), qui définit l'entrepreneuriat comme « la poursuite d'opportunités au-delà des ressources contrôlées ».

Clough et ses collègues ont publié en 2019 une revue de littérature pour analyser la manière dont le sujet des ressources a été étudié en entrepreneuriat. De même que l'article de Davidsson (2015) est central dans l'élaboration de notre cadre conceptuel sur le processus entrepreneurial, l'article de Clough et al. (2019) est central dans l'élaboration de notre cadre conceptuel sur les ressources. La revue de littérature de Clough et al. (2019) a été réalisée sur la base de 150 articles empiriques publiés dans les plus grandes revues du domaine de la stratégie et de l'entrepreneuriat, après la publication de l'article fondateur de Shane et Venkataraman (2000). Nous avons retenu deux grands constats qui émergent de cette recherche. Premièrement, les ressources en entrepreneuriat ont fait l'objet de nombreuses recherches empiriques mais souffrent d'un manque de conceptualisation (Kellermanns et al., 2016 ; Clough et al., 2019). Deuxièmement, les ressources ont été étudiées à travers deux prismes : l'étude des conséquences des ressources sur la performance de l'entreprise (Barney, 1991) et l'étude du processus par lequel les ressources sont obtenues (Clough et al., 2010).

La question qui nous intéresse dans notre recherche est de comprendre les processus mis en œuvre de mobilisation des ressources. Dans ce chapitre nous commencerons par présenter brièvement la théorie basée sur les ressources, qui permet de poser la question de la définition des ressources. Les définitions des ressources sont multiples, c'est pourquoi nous nous appuyerons, comme le suggèrent Florin et al. (2003), Prévot et al. (2010) ou encore Clough et al. (2019), sur une typologie des ressources. Ensuite, nous présenterons le processus de mobilisation des ressources tel que Clough et ses collègues l'ont synthétisé dans leurs travaux. Une dernière section est consacrée à l'actualité des recherches sur les ressources en entrepreneuriat.



## **I. La théorie basée sur les ressources...**

La théorie basée sur les ressources fait partie des théories incontournables de la stratégie. Cette théorie propose une vision de l'entreprise qui s'articule autour du contrôle et de l'utilisation de ressources stratégiques (Barney, 1991). L'enjeu est de comprendre quelles sont les ressources stratégiques qui assureront le succès de l'entreprise.

### **I.1.... en stratégie...**

L'approche par les ressources développée en stratégie a ouvert de nouvelles voies en distinguant le facteur de production de la ressource, et en proposant ainsi que l'entreprise peut « tirer bénéfice de liens non financiers » (Rochette, 2012, p. 9). Cette théorie trouve son origine chez Penrose (1959) qui s'intéresse au rôle des ressources dans la croissance de l'organisation (Kellermanns et al., 2016). Pour Penrose, les ressources regroupent des biens physiques qu'une entreprise achète, loue ou produit pour son usage propre, ainsi que les collaborateurs de l'entreprise (Kellermanns et al., 2016). L'originalité de l'approche par les ressources est de chercher à identifier les ressources qui peuvent conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel. Ces ressources sont dites stratégiques et ont pour caractéristique de créer de la valeur, d'être rares, inimitables et non substituables (Barney, 1991). Jusqu'alors, c'est l'approche industrielle (Wernerfelt, 1984) qui dominait, avec l'idée que « les caractéristiques de l'industrie sont le facteur principal qui explique une performance supérieure » (Arrègle, 2006, p. 246).

La théorie basée sur les ressources cherche à expliquer les facteurs de performance d'une entreprise en fonction des ressources qu'elle contrôle (Prévot et al., 2010). La définition de la ressource ne fait toutefois pas consensus. De nombreuses définitions coexistent en stratégie (Prévot et al., 2010) et peuvent même être parfois contradictoires d'une étude à l'autre (Kellermanns et al., 2016). Barney propose la définition suivante : « l'ensemble des actifs, capacités, processus organisationnels, dimensions de l'entreprise, information, savoir etc. contrôlés par une entreprise qui lui permet de concevoir ou de mettre en œuvre une stratégie qui augmente son efficacité et son efficience » (Barney, 1991, p. 110). Cette définition est jugée trop large par Kellermanns et al. (2016) car dans cette optique, tout peut être considéré comme ressource. Pour sortir de cette impasse, plusieurs auteurs encouragent l'utilisation de typologies de ressources (Prévot et al., 2010), ainsi que le fait de contextualiser la théorie des ressources notamment en entrepreneuriat (Prévot et al., 2010 ; Kellermanns et al., 2016).

## I.2. ...et en entrepreneuriat

Une des principales différences entre la recherche en management stratégique et la recherche en entrepreneuriat est la taille de l'organisation étudiée, qui implique des ressources différentes (Kellermanns et al., 2016). Pour comprendre la différence des ressources utilisées dans des grandes organisations et dans des projets entrepreneuriaux, Kellermanns et al. (2016) ont mené une étude dans laquelle ils confrontent la vision des chercheurs avec la vision des entrepreneurs. Dans un travail bibliométrique sur la Théorie Basée sur Ressources (TBR) comprenant l'étude de 230 articles, ils ont recensé 117 définitions des ressources. En parallèle, ces chercheurs ont réalisé une étude empirique auprès d'entrepreneurs.

Le principal point de divergence entre les grandes organisations et les projets entrepreneuriaux concerne la question de la propriété des ressources. Cette question semble clé pour répondre au caractère non imitable de la ressource stratégique, mais elle pose problème dans le contexte de l'entrepreneuriat (Kellermanns et al., 2016). En effet, l'entrepreneur, dans la définition de Stevenson citée en introduction, cherche à exploiter une opportunité sans nécessairement contrôler les ressources exploitées (Kellermanns et al., 2016). Est-ce que cela signifie que l'entrepreneur ne peut détenir un avantage concurrentiel ? D'autre part, cette notion d'avantage concurrentiel pose elle-même problème dans la mesure où l'entrepreneur se concentre plus sur la création de valeur que sur l'avantage compétitif (Kellermanns et al., 2016). Dès lors, Kellermanns et ses collègues encouragent les chercheurs qui utilisent cette théorie à s'intéresser à la création de résultats intermédiaires tels que la création d'un produit ou d'un service.

**En conclusion**, cette théorie a l'avantage d'offrir des outils pour s'intéresser à l'intérieur de l'organisation, après tout un courant de travaux portés notamment par Porter, qui expliquait la réussite d'une entreprise par son environnement industriel. La théorie basée sur les ressources a également offert un cadre théorique pour approfondir les concepts de connaissances et de compétences (Durand, 2006). Une des critiques émises porte sur le fait que cette théorie ne s'intéressant qu'aux ressources dites stratégiques n'a qu'une portée limitée, puisque ces ressources sont par définition contrôlées par un nombre limité d'entreprises (Baker et Pollock, 2007). Cette théorie laisse donc de côté les projets entrepreneuriaux qui démarrent avec des ressources limitées (Baker et Pollock, 2007). Baker et Pollock (2007) proposent de s'intéresser plutôt au processus de combinaison des ressources et en particulier au bricolage qui a l'avantage

de concernner également les projets entrepreneuriaux disposant de ressources limitées et donc *a priori* non stratégiques.

Pour étudier la question liée à la mobilisation des ressources, nous utiliserons la définition suivante proposée par Clough et al. (2019) : une ressource est « un actif tangible ou intangible contrôlé par un entrepreneur, ou accessible par des liens sociaux, qui lui permet d'exploiter une opportunité entrepreneuriale » (Clough et al., 2019, p. 240). Dans la section suivante nous présentons et développons la typologie des ressources proposée par ces mêmes auteurs.

## II. Typologie des ressources

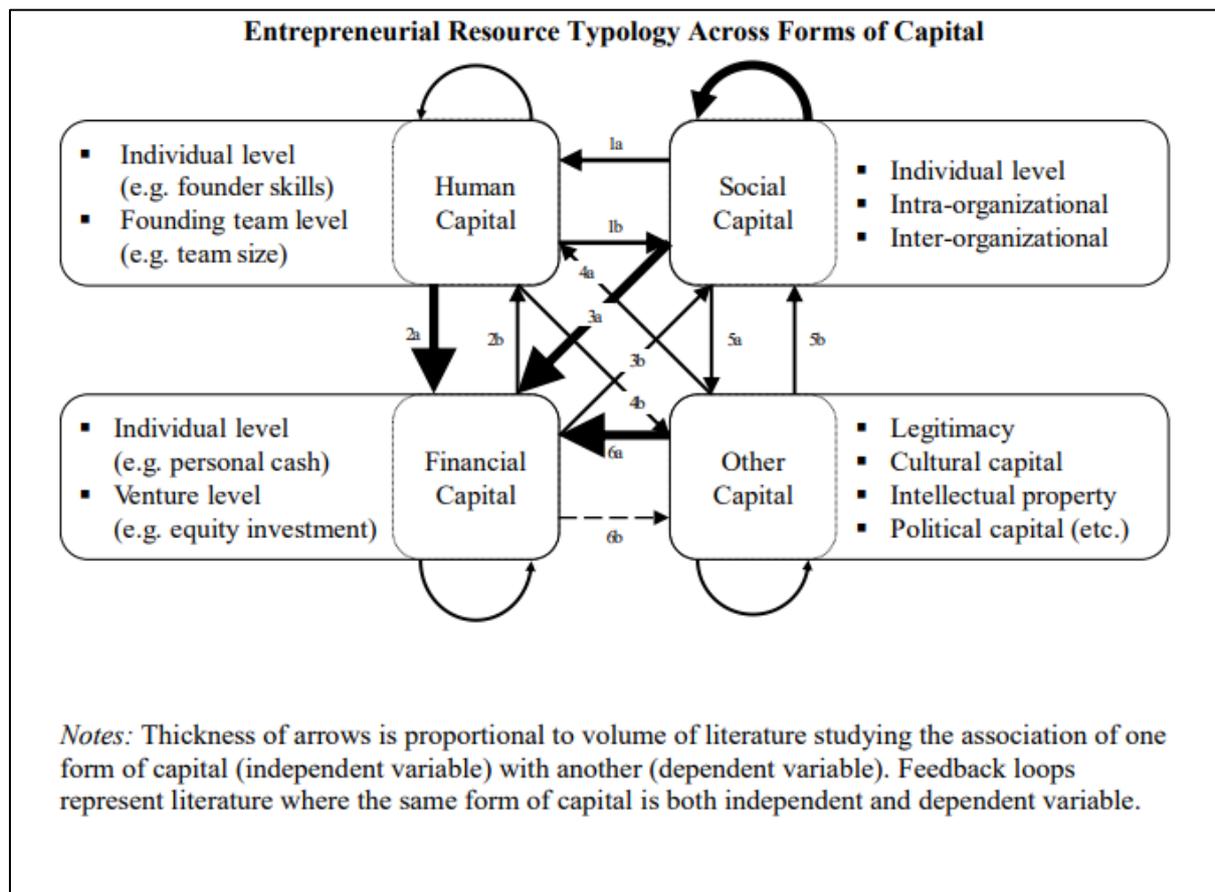
La plupart des travaux étudiés s'appuient sur une typologie de ressources, la plus utilisée étant celle de Florin et al. (2003) à savoir le capital humain, le capital social et le capital financier (Clough et al., 2019). L'importance de ces trois formes de capital a été reconnue à travers les différentes disciplines des sciences sociales de l'économie à la sociologie (Clough et al., 2019). C'est aussi le cas de l'entrepreneuriat, discipline dans laquelle les chercheurs s'intéressent à la personne de l'entrepreneur, ses qualités, ses connaissances et son expérience antérieure (il s'agit du capital humain), à son réseau social antérieur (il s'agit du capital social) et à son apport financier personnel ou un prêt de la banque (il s'agit du capital financier) (Davidson et Honig, 2003 ; Boutillier, 2008). Toutes les ressources utilisées par les entrepreneurs n'entrent cependant pas dans l'une de ces trois catégories. Clough et al. (2019) proposent une quatrième catégorie pour tous les autres types de ressource, notamment la légitimité (Delmar et Shane, 2004), la narration (Martens, Jennings et Jennings, 2007) et les ressources matérielles<sup>7</sup>.

Dans la figure qui suit, Clough et ses collègues caractérisent les recherches réalisées en entrepreneuriat en fonction des catégories de ressources étudiées :

---

<sup>7</sup> Cette précision nous a été apportée lors d'un échange par mail avec les auteurs

**Figure 8. Typologie des ressources entrepreneuriales en fonction des différentes formes de capital**



Source : Clough et al., 2019, p. 243

Il ressort de l'analyse de Clough et al. (2019) que la catégorie de ressources la plus étudiée est le capital financier, en tant que variable dépendante. Les auteurs suggèrent d'étudier les mécanismes théoriques dans un contexte avec plusieurs formes de capital ou encore de conduire des études qui examinent la mobilisation de ressources multiples de manière simultanée (Clough et al., 2019, p. 262).

Dans un premier temps, nous développons ci-après chaque forme de capital en nous en tenant à l'approche de Clough et al. (2019), en effet le capital social a fait l'objet d'une littérature à part entière avec notamment les travaux fondateurs de Bourdieu (1981). Il en va de même pour le savoir qui est une ressource clé du phénomène entrepreneurial, car « source principale d'avantage concurrentiel dans les économies à haut prix de revient » (Janssen et Schmitt, 2011). Mais nous ne pouvons ni ne souhaitons entrer ici dans le détail de chacune de ces littératures. Ce qui nous intéresse est la typologie des ressources qui nous permettra de poursuivre nos

travaux sur la question de la mobilisation des ressources dans le processus entrepreneurial. Chaque catégorie de ressources est présentée ci-après.

### II.1.1. Le capital humain

#### II.1.1.1. L'approche de Clough et al. (2019) ...

Le **capital humain** est le fruit de l'éducation et de l'expérience (Shane 2000 ; Davidsson et Honig, 2003 ; Clough et al., 2019).

De nombreuses recherches ont cherché à comprendre quels étaient les effets du capital humain sur le développement du processus entrepreneurial (Shane, 2000 ; Davidsson et Honig, 2003 ; Kim et al., 2003 ; David, 2004 ; Colombo et Grilli, 2010). Davidsson et Honig (2003) ont par exemple démontré que le développement du savoir permet de développer les capacités cognitives de la personne et augmenter ainsi la productivité et l'efficacité de ses activités (Davidsson et Honig, 2003, p. 305). Shane (2000) a aussi montré que l'expérience professionnelle antérieure peut faciliter l'exploitation d'opportunités entrepreneuriales (Shane, 2000).

Clough et al. (2019) mentionnent trois manières de développer le capital humain : en développant l'équipe de fondateurs, en intégrant des salariés tôt dans le processus entrepreneurial ou en ayant recours à des conseils informels.

#### II.1.1.2. ...complétée par notre revue de littérature

A la lumière de notre propre revue de littérature, cette analyse de Clough et al. (2019) nous semble toutefois incomplète. Nous avons identifié d'autres manières de développer le capital social : en ayant recours à des conseils formels, via des structures d'accompagnement de type incubateur (Bakkali et al., 2010 ; Chabaud et al., 2005) ou à des sociétés de capital investissement (David, 2004 ; Colombo et Grilli, 2010).

De plus, l'intégration de salariés et l'étoffement de l'équipe entrepreneuriale n'est pas sans rappeler le processus effectual (Sarasvathy, 2001) présenté dans le premier chapitre (I.3.1.2). En effet, l'originalité de l'effectuation est d'intégrer des acteurs dans la création du processus entrepreneurial, qui sont *a priori* extérieurs au projet entrepreneurial. Ces acteurs peuvent être des fournisseurs, des clients, ou d'autres parties prenantes. En intégrant d'autres acteurs au sein du processus entrepreneurial, l'entrepreneur effectual développe le capital humain disponible

pour le projet. Intégrer ces parties prenantes externes passe par l'identité du porteur de projet (Sarasvathy, 2001), qui est une composante du capital humain, et le développement de l'identité du processus (Nielsen et Lassen, 2011).

L'identité du porteur de projet est proposée par Sarasvathy (2001) comme une des ressources dont il dispose pour intégrer de nouvelles parties prenantes au projet. Sarasvathy évoque le rôle de l'identité du porteur de projet pour intégrer d'autres acteurs dans le processus, sans l'explicitier. Nielsen et Lassen (2011) relèvent le fait que pour Sarasvathy l'identité est un élément stable, une donnée de départ, alors que la logique effectuale voudrait que l'identité puisse évoluer au fur et à mesure que le projet avance et que de nouvelles parties prenantes y sont intégrées (Nielsen et Lassen, 2011).

Nielsen et Lassen (2011) ont entrepris d'explicitier cette évolution de l'identité en s'appuyant notamment sur l'étude de dix étudiants entrepreneurs. Ils en tirent trois conclusions. Premièrement, le processus effectual contribue à développer l'identité de l'entrepreneur, qui en retour influence le processus : « l'identité [de l'entrepreneur] est comprise comme un résultat du processus entrepreneurial, qui ne cesse d'évoluer tout au long du processus » (Nielsen et Lassen, 2011, p. 387). Deuxièmement, le processus effectual gagnerait à tenir compte de l'identité de l'ensemble des parties prenantes du projet, et pas uniquement de celle de l'entrepreneur. Ainsi, échanger sur des interprétations de différentes parties prenantes permet de donner du sens à une situation nouvelle. Troisièmement, l'identité doit être abordée de manière « complexe » (en opposition à « simple »), dans la mesure où le processus entrepreneurial conduit à créer quelque chose de nouveau, qui mélange de l'ancien et du nouveau.

Si l'étude de Nielsen et Lassen (2011) permet d'avancer pour saisir la complexité de l'identité, elle ne semble pas expliquer la manière dont l'entrepreneur peut utiliser son identité, ou celle du processus, pour intégrer de nouvelles parties prenantes dans son projet.

Pour ce faire, nous avons choisi de mobiliser la théorie de l'encastrement proposée par Simsek et al. (2003). Ces auteurs ont proposé un modèle incluant trois types d'encastrement : l'encastrement relationnel, l'encastrement structurel et l'encastrement cognitif. L'encastrement structurel décrit l'architecture globale du réseau, l'encastrement relationnel renvoie à la qualité des échanges dyadiques et l'encastrement cognitif se réfère à des représentations, des interprétations et des systèmes de compréhension communs. La théorie de l'encastrement développée par ces auteurs consiste à penser que le développement du réseau, à travers ces trois

types d'encastrement, combiné à la capacité des acteurs à créer du sens, favorise la création de projets entrepreneuriaux. La capacité de l'entrepreneur à créer du sens apparaît comme le point central pour intégrer les parties prenantes au processus entrepreneurial. Nous proposons ainsi de passer d'un niveau individuel (avec l'identité) à un niveau organisationnel (avec la capacité de l'entrepreneur à créer du sens pour son projet entrepreneurial).

L'évolution dynamique proposée par Nielsen et Lassen (2011) dans l'étude de l'identité est transposable au niveau organisationnel. Le sens créé par l'entrepreneur autour du projet peut dans cette logique évoluer avec l'intégration de nouveaux acteurs.

Ainsi, une manière d'intégrer de nouveaux acteurs dans le projet, et donc de développer le capital humain du projet entrepreneurial, consiste pour l'entrepreneur *effectual* à (1) développer l'identité du projet et (2) être capable de faire évoluer cette identité avec l'intégration des nouveaux acteurs.

La deuxième catégorie de capital abordée par Clough et al. (2019) est le capital social.

## II.1.2. Le capital social

### II.1.2.1. L'approche de Clough et al. (2019) ...

Le **capital social** est compris par Clough et al. (2019, p. 240) comme l'ensemble des informations obtenues à travers des contacts sociaux. Dans l'approche théorique de Bourdieu (1981), les contacts sociaux, qui peuvent être d'ordre familial (famille élargie), communautaires ou organisationnels, sont perçus comme des moyens de compléter les effets de l'éducation, de l'expérience et du capital social (Davidsson et Honig, 2003). Le capital social est multidimensionnel, il peut s'appliquer à une personne ou à une organisation (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Plusieurs recherches ont cherché à comprendre quels étaient les effets du capital social sur le développement du processus entrepreneurial (Davidsson et Honig, 2003 ; Edelman et al., 2016). Par exemple, dans un contexte de création de nouvelle entreprise, Davidsson et Honig (2003) ont trouvé que le capital social d'un entrepreneur a un rôle prédictif positivement très fort sur ses capacités de succès, ainsi que les encouragements des amis ou de la famille (Davidsson et Honig, 2003 ; Edelman et al., 2016).

Nous cherchons ici plutôt à comprendre comment le capital social peut être développé au sein du processus entrepreneurial. Pour Clough et al. (2019), le capital social s'étoffe à travers de nouveaux liens inter-organisationnels.

Nous avons approfondi l'étude de la littérature pour comprendre comment l'entrepreneur peut développer le capital social. Pour cela, comme l'ont fait Chabaud et Ngijol (2010), nous nous sommes appuyée sur les travaux de Granovetter (1973) et Burt (1992) qui ont raisonné en termes de structure de réseau (force des liens et densité du réseau).

#### II.1.2.1. ...complétée par notre revue de littérature, sur la structure du réseau social

L'action économique et *a fortiori* l'action de l'entrepreneur est encadrée dans les réseaux de relations personnelles (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1996). La notion d'encastrement a été empruntée par Granovetter (1985), chercheur en sciences sociales, à Polanyi et al. (1983), chercheur en sciences politiques, pour signifier l'imbrication de l'action économique dans des réseaux de relations personnelles.

Polanyi propose deux sens du mot économie : un sens formel et un sens substantif. Le sens formel est donné par les mots *économe* et *économiser*. Le sens substantif correspond à la nécessité pour l'homme d'établir des liens, afin de subvenir à ses besoins. Le sens substantif a été effacé par trois facteurs contribuant à désencadrer l'économie de sa réalité sociale : l'autonomisation de la sphère économique assimilée au marché, l'identification du marché à un marché autorégulateur et l'identification de l'entreprise moderne à l'entreprise capitaliste. Centrer la question économique autour du marché a contribué à ne plus envisager l'action économique dans une perspective sociale (subvenir aux besoins de l'homme) mais dans une perspective purement mercantile (maximiser le profit).

Granovetter cherche à réinvestir l'économie de ses dimensions sociales, culturelles, politiques et religieuses et définit l'*encastrement social*, comme « l'étendue selon laquelle l'action économique est liée ou dépend d'actions ou d'institutions qui sont non économiques dans leur contenu, leurs objectifs ou leurs processus. Parmi les genres d'encastrement que les sociologues ont analysés, on trouve l'encastrement de l'action économique dans les réseaux sociaux, la culture, la politique et la religion. » (Granovetter, 2006).

Dans un article séminal publié en 1973, Granovetter distingue les liens forts et les liens faibles. La force d'un lien est une « combinaison (vraisemblablement non linéaire) du temps accumulé, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (confidences de part et d'autre) et des services réciproques qui caractérisent le lien » (Granovetter, 1973, p. 1361). Dans cette recherche fondatrice, Granovetter défend la thèse que les liens faibles sont plus forts que les liens forts. En effet ces liens relient des personnes de groupes différents, et peuvent donc donner lieu à plus d'innovation et de créativité auxquelles ne donneraient lieu des liens forts de personnes appartenant à un même groupe. Toutefois ces liens faibles sont en général des sources d'information unique (Granovetter, 1973).

L'idée sous-jacente ici, qui est développée ensuite par Granovetter (1983) est le fait que l'homme ne doit pas être analysé de manière compartimentée : l'homme social d'un côté et l'homme économique de l'autre. En effet les relations économiques se développent au sein d'un réseau social. Plus le réseau est riche en humanité, plus il sera facile d'établir des relations économiques durables entre ses membres. Ainsi, l'acteur capable de créer et d'entretenir des relations personnelles fortes, génératrices de confiance, pourra d'autant plus facilement développer une activité économique durable (Chantelat, 2002).

Les travaux de Burt (1992), avec la théorie des trous structurels, sont venus compléter cette approche par les liens forts et les liens faibles. En effet, la théorie de Burt (1992), ne met pas tant l'accent sur la force ou la faiblesse d'un lien entre les acteurs d'un même réseau, que sur la densité des liens du réseau. Ainsi, au sein d'un même réseau, plus les liens se recoupent entre les acteurs, moins le réseau sera bénéfique pour ses membres car l'information obtenue à travers ce réseau sera plus facilement redondante. Au contraire, moins les membres d'un même réseau présentent de connexions entre eux, plus l'information sera originale et susceptible d'apporter une plus grande valeur ajoutée. Ainsi, moins les acteurs d'un même réseau ont de liens entre eux, qui se recoupent, plus le réseau social est bénéfique, car chaque acteur apporte des éléments distinctifs, qu'un autre n'aurait pu apporter. La présence de chaque membre est donc plus valorisée et son apport plus original.

Les études travaillant sur la théorie des réseaux sociaux et le développement de l'opportunité entrepreneuriale sont peu nombreuses et « ne convergent ni sur le sens des propositions (et des résultats), ni même sur les dimensions analysées » (Chabaud et Ngijol, 2010, p. 132).

Les liens forts et les liens faibles co-existent à chaque moment du développement de l'opportunité (De Koning, 2003). L'entrepreneur utilise son réseau personnel pour collecter des informations, penser en parlant, et rassembler des ressources (De Koning, 1999).

Chabaud et Ngijol (2010) en s'appuyant sur l'étude de six cas de création d'entreprise ont cherché à caractériser les réseaux et leur mode d'activation favorables au développement d'opportunités. Ils ont mis en évidence que les entrepreneurs préfèrent avoir recours aux liens forts, qui présentent une plus grande fiabilité et leur apparaît comme plus facile d'accès. Le développement de liens forts permet à l'entrepreneur d'accéder à des liens faibles (Chabaud et Ngijol, 2010). Pour accéder à d'autres ressources, et notamment des informations, le recours à des liens faibles semble à privilégier (Kaish et Gilad, 1991 ; Hills et al., 1997).

Le recours à des structures d'accompagnement, de type incubateur, permet également de développer le capital social, à travers la légitimité (Chabaud et al., 2005). « La présence dans l'incubateur permet à l'entrepreneur, grâce à un effet de réputation, d'accéder à certains réseaux relationnels. » (Chabaud et al., 2005, p. 16).

La troisième catégorie de capital abordée par Clough et al. (2019) est le capital financier. C'est la catégorie qui a fait l'objet du plus grand nombre de recherches dans la littérature, avec une position de variable dépendante (Clough et al., 2019).

### II.1.3. Le capital financier

#### II.1.3.1. L'approche de Clough et al. (2019) ...

Le troisième type de capital est le **capital financier** qui correspond à l'apport personnel de l'entrepreneur ou aux emprunts contractés auprès d'un établissement de crédit. Cette catégorie de capital a fait l'objet du plus grand nombre de recherche sur les ressources en entrepreneuriat.

Dans leur revue de littérature, Clough et al. (2019) mentionnent le fait que le capital financier se développer avec les investissements externes. Le capital social, le capital humain et la catégorie « autres » sont positivement corrélés au développement du capital financier (Clough et al., 2019).

Nous avons réalisé notre propre revue de littérature pour mieux comprendre comment aborder la question du capital financier dans le processus de mobilisation des ressources.

### II.1.3.2. ...complétée par notre revue de littérature

Jusqu'à la fin des années 1990, la finance a été assez peu abordée avec une perspective entrepreneuriale (Denis, 2004 ; Barneto et Verstraete, 2008 ; Paré et Rédis, 2011), et encore moins pour étudier les phases en amont, avant l'entrée des investisseurs dans le capital (Paré et Rédis, 2011). Pourtant, malgré des similitudes, les problématiques liées à la finance entrepreneuriale se distinguent suffisamment de celles liées à la grande entreprise, pour faire l'objet de recherches spécifiques (Denis, 2004 ; Barneto et Verstraete, 2008). Plusieurs auteurs convergent sur l'importance particulière des ressources financières dans l'activité entrepreneuriale (Steier et Greenwood, 2000 ; Denis, 2004 ; Barneto et Verstraete, 2008).

Les ressources financières peuvent être mobilisées sous la forme d'aides financières (avances, prêts, subventions, allègements fiscaux, etc.) ou sous la forme de crédits bancaires (Barneto et Verstraete, 2008).

### II.1.4. Les autres types de capital

La dernière catégorie, enfin, regroupe les **autres types de capital**, à savoir : légitimité (Delmar et Shane, 2004), narrations (Martens, Jennings et Jennings, 2007), brevets (Hsu et Ziedonis, 2013), capital politique, capital culturel, ressources tangibles etc.

Nous avons choisi de développer ici principalement la légitimité et la narration qui sont des ressources clés dans notre cas d'étude.

#### II.1.4.1. Légitimité

La légitimité est une ressource particulièrement clé dans le processus entrepreneurial (Lounsbury et Glynn, 2001 ; Delmar et Shane, 2004). Elle est nécessaire à l'entrepreneur pour commencer à développer des liens avec des parties prenantes et obtenir ou recombinaison des ressources (Delmar et Shane, 2004, p. 386).

Comment définir la légitimité ? La légitimité est le fruit d'une construction sociale (Suchman, 1995). En effet, la légitimité d'une entreprise dépend de l'adhésion d'un groupe de personnes, partageant des valeurs communes, aux pratiques de l'entreprise (Suchman, 1995). A la suite de Chabaud et al. (2005), nous avons utilisé les travaux de Suchman qui définit la légitimité comme « une perception généralisée ou le fait d'assumer que les actions d'une entité sont désirables, correctes ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (Suchman, 1995, p. 574. Notre traduction).

La légitimité est une ressource qui se construit dans le temps, en s'appuyant sur les parties prenantes de l'entreprise. Elle est à la fois le fruit de relations entre l'organisation naissante et ses parties prenantes, et elle permet aussi de développer de nouveaux liens, et d'obtenir de nouvelles ressources.

L'entrepreneur gagne à développer, tôt dans le processus entrepreneurial, des activités en vue d'obtenir la légitimité (Delmar et Shane, 2004). La légitimité peut être obtenue en s'associant avec ou en obtenant des certifications explicites d'organisations ou de personnes qui font autorité (Hoang et Antoncic, 2003), en intégrant un incubateur (Chabaud et al., 2005) ou en ayant recours au storytelling (Lounsbury et Glynn, 2001). Dans un contexte pauvre en ressources, quatre catégories d'actions ont été identifiées par Zott et Huy (2007) pour développer la légitimité entrepreneuriale : communiquer sur la crédibilité personnelle de l'entrepreneur, le professionnalisme de l'organisation, les succès de l'organisation et la qualité des relations avec les parties prenantes.

La légitimité permet de développer le capital humain et le capital social de l'entrepreneur (Delmar et Shane, 2004 ; Chabaud et al., 2005). Elle permet d'intégrer des réseaux d'affaires (Chabaud et al., 2005), et d'obtenir de nouvelles ressources financières en rassurant les investisseurs (Hoang et Antoncic, 2003). Un moyen privilégié de développer la légitimité est le storytelling (Lounsbury et Glynn, 2001).

#### II.1.4.2. La narration

La manière dont les entrepreneurs mobilisent le storytelling pour influencer les potentiels investisseurs n'a reçu que peu d'attention dans la littérature (Lounsbury et Glynn, 2001 ; Martens et al., 2007 ; Guillaume et al., 2019). Le storytelling est présenté par Clough et al. (2019) à la fois comme une ressource et comme un mécanisme d'accès à une ressource (Lounsbury et Glynn, 2001 ; Martens et al., 2007 ; Guillaume et al., 2019). Cette ambivalence est classique puisque le processus de mobilisation de ressources étant itératif, une ressource obtenue à un instant T permet d'en obtenir une autre à un autre instant (Clough et al., 2019).

Le fait de raconter des histoires « aide les entrepreneurs à acquérir l'argent dont ils ont besoin pour exploiter les opportunités identifiées » (Martens et al., 2007, p. 1125). Les histoires racontées par les entrepreneurs contribuent aussi à développer l'identité et la légitimité entrepreneuriales qui favorisent l'accès aux ressources (Lounsbury et Glynn, 2001).

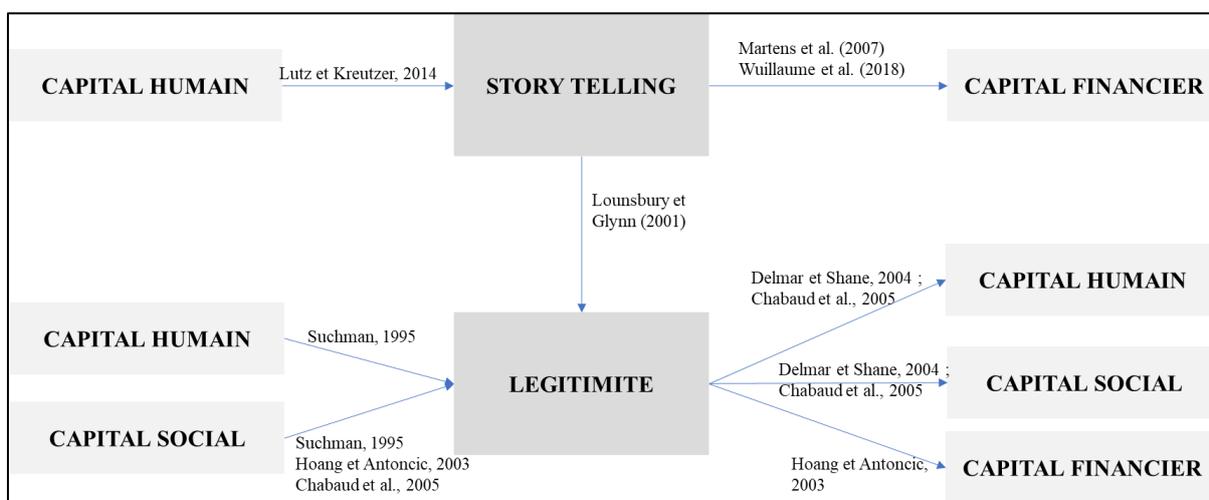
Pour être effective, l’histoire racontée doit à la fois être en résonance avec les croyances et les attentes des acteurs détenant les ressources nécessaires au projet entrepreneurial et en même temps montrer l’originalité du projet et conduire à la création d’une identité unique (Lounsbury et Glynn, 2001). Les émotions présentes dans l’histoire influencent la décision d’investir des crowdfunders (Wuillaume et al., 2019).

La structuration de l’histoire autour des six actants (Greimas, 1987) contribue au succès de l’histoire (Lurtz et Kreutzer, 2014). Les six actants proposés par Greimas sont le héros, l’objet de sa quête, les adjuvants et les opposants, l’idéologie ou les valeurs qui portent l’action du héros et les destinataires de son action.

L’histoire racontée est souvent une histoire projetée sur le futur (Aldrich et Fiol, 1994 ; Garud et al., 2014). De ce fait, si le processus entrepreneurial dévie de l’histoire, cela peut avoir comme conséquence une perte de légitimité et nécessite de réviser l’histoire pour regagner la légitimité perdue (Garud et al., 2014).

Notre étude de la littérature sur le storytelling et la légitimité en entrepreneuriat nous conduisent à proposer la figure suivante, qui illustre les liens identifiés dans la littérature entre les différentes ressources.

**Figure 9. Liens identifiés dans la littérature entre le storytelling, la légitimité et les autres catégories de ressources**

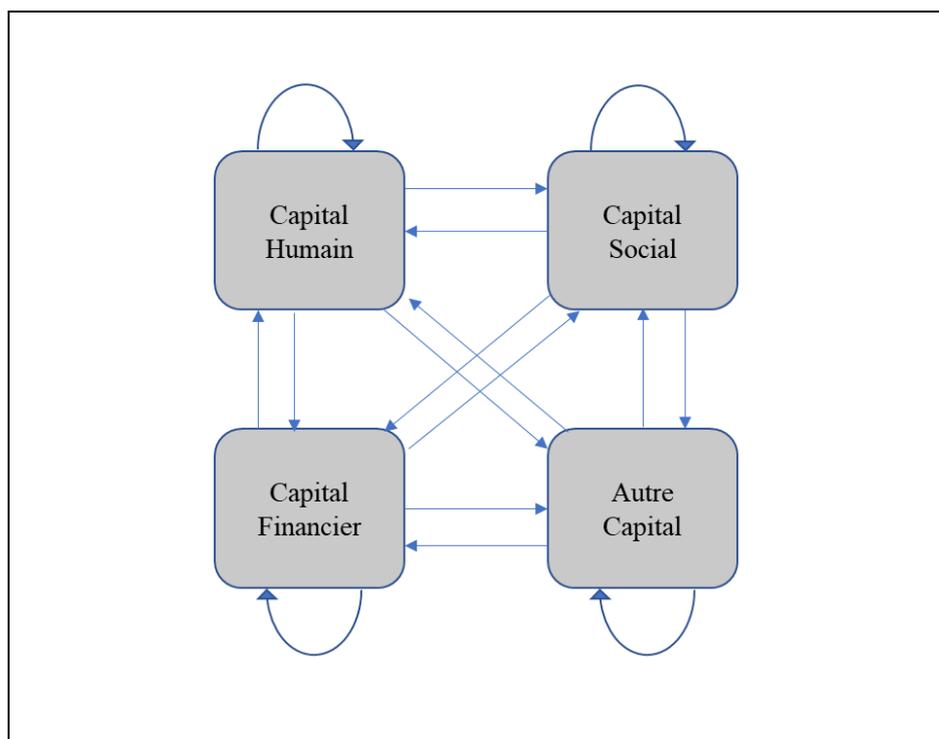


Source : élaboration personnelle

**En conclusion**, cette section sur la typologie des ressources nous a permis d’approfondir chacune des quatre catégories de ressources proposée par Clough et al. (2019) et de comprendre, en se référant à la littérature, la manière dont elles peuvent être développées.

Nous nous sommes inspirée de la figure de Clough et al. (2019, p. 244) pour représenter l’ensemble des liens possibles entre chaque catégorie de ressources.

**Figure 10. Liens possibles entre les différentes catégories de ressources (adapté de Clough et al., 2019, p. 243)**



Chaque catégorie de ressource peut influencer le développement d’une autre catégorie et de sa propre catégorie.

Dans la section qui suit, nous allons nous intéresser au processus de mobilisation des ressources, tel qu’il est présenté par Clough et al. (2019).

### III. Processus de mobilisation des ressources

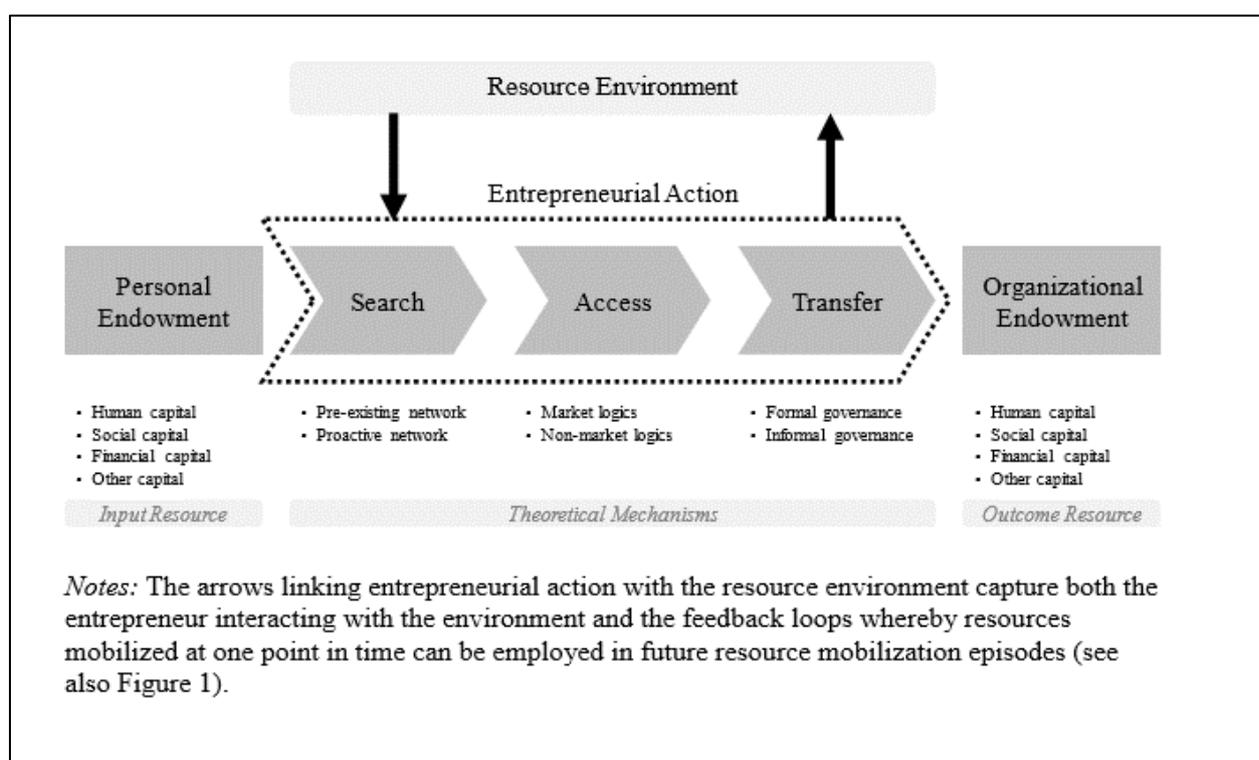
Le processus est « un ensemble d’activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des

compétences, pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour un client externe. » (Lorino et Tarondeau, 2015, p. 318). Une approche processuelle des ressources offre au chercheur une étape intermédiaire pour comprendre le lien entre la ressource et l'objectif stratégique (Lorino et Tarondeau, 2015). Dans le cas du processus de mobilisation des ressources, Clough *et al.*, (2019) ont identifié trois activités : la recherche, l'accès et le transfert des ressources.

### III.1. Processus de mobilisation des ressources : recherche, accès et transfert

Le processus de mobilisation des ressources est un sous-processus du processus entrepreneurial (Delmar et Shane, 2004). Nous reproduisons après la figure de Clough et al. (2019) qui représente cette vision du processus en trois étapes.

**Figure 11. Le processus de mobilisation des ressources entrepreneuriales**



Source : Clough et al. (2019, p. 257)

Cette figure montre le passage du projet personnel de l'entrepreneur au projet organisationnel, à travers un processus de mobilisation des ressources et illustre la récursivité de ce processus :

« les ressources contrôlées à un instant T peuvent être utilisées dans le processus de quête, accès et transfert de la ressource suivante que l'entrepreneur recherche » Clough et al. (2019, p. 256).

### III.1.1. La quête des ressources

La première étape est la quête de la ressource. Cette quête comprend l'identification de personnes détenant une ressource potentielle. Ces personnes peuvent faire partie du réseau personnel de l'entrepreneur antérieur au projet, ou d'un réseau constitué de manière pro-active dans le but de mobiliser des ressources.

La quête des ressources entrepreneuriales n'a fait l'objet que de rares travaux académiques et est rarement conceptualisée explicitement. La quête d'une ressource se fait majoritairement au sein du réseau pré-existant de l'entrepreneur. Cependant l'entrepreneur est aussi acteur du changement social, ce qui peut se traduire dans ce processus de mobilisation des ressources par sa volonté de constituer un réseau de manière proactive en sortant de son encastrement social. Ce sujet est relativement peu adressé dans les recherches.

### III.1.2. L'accès aux ressources

L'accès aux ressources comprend l'accord entre l'entrepreneur et le détenteur de la ressource pour mettre la ressource à disposition de l'entrepreneur. Cet accord peut suivre une logique de marché, ou non. Par exemple, dans le cas d'un capital humain, l'accès à la ressource peut être le processus de négociation visant à convaincre une personne de rejoindre l'équipe de l'entreprise naissante.

L'accès aux ressources est la plus étudiée des trois étapes du processus d'obtention des ressources (Clough et al., 2019).

L'enjeu de cette étape est de réussir à attirer l'attention du détenteur de la ressource et de le convaincre de déployer sa ressource pour construire le projet entrepreneurial. Deux logiques permettent d'expliquer l'accès aux ressources, une logique de marché que sous-tend la recherche d'un intérêt personnel et une logique non mercantile que sous-tend un intérêt plus collectif que l'intérêt personnel, qui peut être celui de la famille, d'une communauté, d'une religion... Les auteurs ont réalisé un regroupement en cinq mécanismes d'accès aux ressources. Les deux premiers relèvent plutôt d'une logique de marché. Il s'agit (1) de l'envoi d'un signal au détenteur de la ressource souhaitée soulignant la qualité de l'entrepreneur ou de l'équipe

entrepreneuriale et (2) de l'utilisation du réseau pour obtenir des informations sur l'entrepreneur et son projet qui pourront convaincre le détenteur de la ressource de déployer sa ressource. Le troisième mécanisme (3) peut relever des deux logiques à la fois, il s'agit du storytelling, c'est-à-dire de l'histoire qui est racontée pour convaincre le détenteur de la ressource de la mettre à disposition du projet. Les deux derniers mécanismes relèvent enfin plutôt d'une logique non-mercantile, il s'agit de (4) l'encastrement familial, qui d'après les auteurs est peu étudié dans une perspective d'accès aux ressources, et de (5) l'homophilie qui consiste à s'associer et donc à aider des personnes qui partagent les mêmes caractéristiques que soi.

### III.1.3. Le transfert des ressources

Le transfert de la ressource, enfin, comprend l'accord sur le mode de gouvernance de la ressource, ce qui peut impliquer des droits de propriété sur le déploiement de la ressource et la valeur créée qui en résulte.

D'après Clough et al. (2019), les chercheurs se sont principalement intéressés à des modes formels de transfert de ressources au détriment des modes informels. Par « formel », les auteurs entendent des contrats ou une autorité formels au sens de March & Simon ou Williamson. Par « informel », ils entendent des accords construits sur la confiance et la réciprocité (Clough et al., 2019). Les auteurs identifient dans la littérature un mécanisme formel, à savoir les contrats, et trois mécanismes informels : la dépendance des ressources et les dynamiques de pouvoir, le contrat basé sur la confiance et la relation, et le bricolage.

Les contrats formels sont principalement étudiés dans des contextes d'entreprises technologiques et peu dans d'autres contextes. Si ce sont des manières sécurisées de transférer des ressources, ils ne peuvent être utilisés tant que l'entreprise naissante n'a pas une structure juridique claire, ce qui donne lieu également à des manières informelles de transférer les ressources.

Le deuxième mécanisme qui permet de transférer une ressource est la dépendance des ressources. Dans la plupart des cas, l'entrepreneur qui souhaite obtenir une ressource sera dépendant du détenteur de la ressource. Les dynamiques de pouvoir vont dès lors l'empêcher d'avoir un comportement opportuniste vis-à-vis du détenteur de la ressource.

Le troisième mécanisme repose sur la confiance, qui consiste pour chaque partie de croire que l'autre partie n'aura pas de comportement opportuniste. Deux types de confiance sont présents

dans la littérature : la confiance calculée, basée sur la croyance que l'autre partie n'a pas d'intérêt à adopter un comportement opportuniste et la confiance relationnelle, basée sur une bienveillance ou une identité commune qui empêcherait tout comportement opportuniste de la part de l'une des deux parties.

Le dernier mécanisme identifié est le bricolage au sens de Lévi-Strauss (1996). Pour les auteurs, le bricolage « tend à substituer des formes conventionnelles de mobilisation de ressources avec des alternatives informelles, non-coûteuses qui permettent d'atteindre les mêmes buts » (Clough et al., 2019, p. 33).

Les auteurs présentent le bricolage comme une étape de transfert des ressources. Or à la lecture de Lévi-Strauss (1962), nous pensons que le bricolage serait plutôt à penser comme une autre catégorie de processus de mobilisation des ressources, dans la mesure où les ressources dont il s'agit sont déjà acquises. Dès lors le bricolage ne s'inscrit pas dans un processus en trois étapes de quête, accès et transfert de la ressource.

Nous proposons une analyse approfondie du bricolage en tant que processus distinct de mobilisation des ressources dans la section qui suit.

### **III.2. Le bricolage, un processus distinct de mobilisation des ressources**

Le concept de bricolage a été introduit dans les sciences humaines et sociales par Lévi-Strauss (1962) qui le définit comme le fait de « se débrouiller » avec « les ressources disponibles » (Lévi-Strauss, 1962 ; Baker et Nelsson, 2005). Ce concept a été utilisé dans de nombreuses disciplines des sciences humaines et sociales (Baker et Nelson, 2005) : l'anthropologie, les sciences cognitives, innovation, théorie des organisations (Duymedjian et Rüling, 2010). Ce sont les travaux de Baker et de ses collègues qui l'ont introduit en 2003 en entrepreneuriat (Janssen et al., 2003).

Nous sommes remontés directement aux écrits de Lévi-Strauss pour nous assurer une bonne compréhension de ce concept qui nous semble central en entrepreneuriat, notamment social, pour bien comprendre le processus que nous étudions.

#### **III.2.1. Le bricolage dans les écrits de Lévi-Strauss (1962)**

Le terme *bricolage* apparaît à la page 30 du livre intitulé *La pensée sauvage*, dans le chapitre consacré à « La science du concret ». La science du concret consiste pour Lévi-Strauss à

développer des connaissances à partir de l'observation, en avançant par tâtonnement, poussé par la curiosité. Une des premières étapes possibles est la classification. Elle peut être effectuée selon plusieurs logiques. Ainsi avec un ensemble de fruits, une classification peut être effectuée selon la nature des fruits : les pommes d'un côté, les poires de l'autre, ou selon leur taille : les gros fruits d'un côté, les petits de l'autre, que ce soient des pommes ou des poires. De cette science que Lévi-Strauss qualifie de *primaire*, plutôt que primitive, subsiste aujourd'hui dans notre société, une forme d'activité qui est le bricolage.

Lévi-Strauss (1962) distingue le bricoleur de l'ingénieur. Le bricoleur est capable de réaliser un grand nombre de tâches diversifiées, avec un ensemble fini d'outils et de matériaux dont la cohabitation ne résulte pas d'une logique de projet (c'est-à-dire rassemblés en vue de réaliser un projet), mais plutôt de la logique du bricoleur qui est « ça peut toujours servir » (Lévi-Strauss, 1962, p. 31). Le bricoleur profite de toutes les occasions qui se présentent pour enrichir ce stock d'outils et de matériaux. Ce stock d'outils et de matériaux n'est pas constitué dans une intention précise, mais toutes les occasions sont bonnes pour l'enrichir. Il s'agit d'un état d'esprit ou d'une philosophie de vie, plutôt que d'une méthode. Ne s'improvise pas bricoleur qui veut. Là où un autre voit « des résidus ou des débris » (Lévi-Strauss, 1962, p. 36), le bricoleur voit un outil, lui permettant d'avancer dans un projet.

Ces écrits de Lévi-Strauss nous amènent à une remarque en deux parties. (1) Le bricolage est une philosophie de vie, une histoire de long terme qui implique pour le bricoleur de développer une logique de conservation, d'organisation et d'entretien de ses outils et ressources. (2) Cette utilisation est possible car le bricoleur est organisé et capable de classer ces outils pour pouvoir les utiliser le moment venu.

Le bricolage a été mobilisé en entrepreneuriat près de 40 ans plus tard, par Baker et ses collègues, pour étudier des comportements d'entrepreneurs qui évoluent avec des ressources très limitées.

### III.2.2. Le bricolage en entrepreneuriat, un processus de mobilisation distinct ?

Le bricolage entrepreneurial repose sur trois caractéristiques :

- se débrouiller et tester les limites imposées par l'environnement quitte à les repousser,
- utiliser des ressources d'une manière différente de celles pour lesquelles elles ont été conçues et

- utiliser des ressources immédiatement disponibles, ou disponibles gratuitement ou à très bas prix (Baker et Nelson, 2005).

Les logiques du bricoleur et de l'ingénieur ne s'excluent pas mutuellement. A certains moments, ou pour certaines tâches, l'entrepreneur active une des logiques ; à d'autres moments, ou pour d'autres tâches, il applique l'autre (Baker et al., 2003). L'approche de l'ingénieur est distincte dans la mesure où l'ingénieur commence par se fixer un objectif et cherche à obtenir toutes les ressources nécessaires pour réaliser sa tâche avant d'agir.

Les entrepreneurs peuvent avoir recours au bricolage dans trois domaines : les ressources, le marché ou l'environnement (Baker et al., 2003). Bricoler des ressources revient à détourner des objets de leur utilisation initiale, détourner un travail en impliquant des clients ou des fournisseurs dans l'avancement du projet ou encore détourner des compétences en ayant recours à des savoirs d'amateurs. Le marché aussi peut être l'objet d'un bricolage en présentant des débouchés pour des produits ou des services qui n'en avaient pas a priori. L'environnement institutionnel et réglementaire enfin peut être détourné en dépassant des limites que l'entrepreneur ne connaît pas ou ne voit pas (Baker et Nelson, 2005 ; Fisher, 2012).

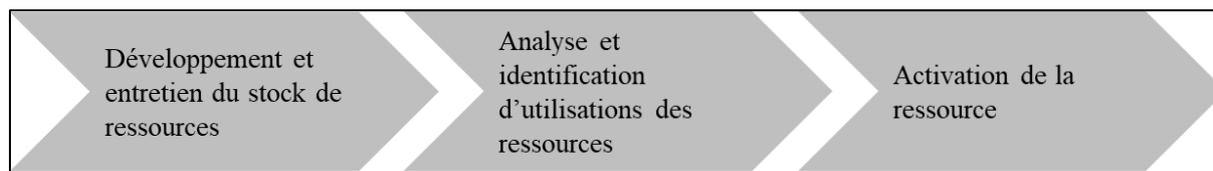
Parmi les ressources disponibles et utilisables dans cette logique de bricolage, Baker et al. (2003) ont découvert très tôt le réseau. Ces chercheurs appellent *réseau bricolage* (Baker et al., 2003) le réseau de l'entrepreneur qui fait partie des ressources immédiatement disponibles pour l'entrepreneur. Il s'agit du réseau pré-existant au développement de l'opportunité qui se distingue du réseau qui est développé au moment de la création ou dans les phases qui suivent la création, en vue d'obtenir des ressources (Baker et al., 2003).

Le bricolage se distingue de l'improvisation et de l'effectuation (Cf. Chapitre 1, I.3.1.2). Ces trois concepts sont proches bien que distincts (Archer et al., 2009, Janssen et al., 2018). L'improvisation est le degré de convergence entre la conception et l'exécution (Moorman et Miner, 1998). Autrement dit, l'improvisation s'inscrit dans une temporalité réduite. Elle implique le bricolage, puisque cette temporalité implique d'utiliser les ressources directement disponibles, mais l'inverse n'est pas vrai. Le bricolage n'implique pas nécessairement l'improvisation (Baker et al., 2003). Le bricoleur se positionne dans un temps long, dans une histoire au cours de laquelle il construit, développe et alimente sa réserve d'outils.

Dès lors, cette analyse sur le bricolage permet de proposer qu'il existe une autre catégorie de processus de mobilisation des ressources, qui ne s'articule pas autour des trois étapes proposées par Clough et al. (2019), mais autour des trois étapes suivantes : le développement et l'entretien

d'un stock de ressources, l'analyse et l'identification d'une utilisation conventionnelle ou non des ressources contrôlées, et l'activation de la ressource.

**Figure 12. Le bricolage, un processus distinct de mobilisation des ressources**



*Source : élaboration personnelle*

**En conclusion**, cette section nous a permis de présenter le processus de mobilisation des ressources proposé par Clough et al. (2019). Ce processus s'articule autour des trois étapes qui sont la quête, l'accès et le transfert. L'accès aux ressources peut se faire selon des logiques de marché, ou reposer sur des logiques de pouvoir et de confiance. Le transfert des ressources peut être réalisé de manière formelle, via des contrats, ou de manière informelle.

Nous avons questionné le bricolage, proposé par Clough et al. (2019) comme étant un mode informel de transfert des ressources. Nous sommes remontée aux origines du bricolage chez Lévi-Strauss, et en entrepreneuriat, pour proposer que le bricolage est un processus distinct de mobilisation des ressources, qui s'articule en trois phases : le développement et l'entretien d'un stock de ressources, l'analyse et l'identification d'une utilisation conventionnelle ou non des ressources contrôlées, et l'activation de la ressource.

Ces deux processus de mobilisation des ressources semblent pouvoir coexister au sein d'un même processus entrepreneurial.

Avant de conclure sur l'ensemble du chapitre 2, nous avons souhaité étudier la manière dont l'article de Clough et al. (2019) a été mobilisé. En effet, nous l'avons découvert peu de temps après sa publication et en avons fait un article central pour notre thèse sans savoir comment il serait reçu par les chercheurs. Cette étude fait l'objet de l'encadré 1 qui suit.

### **Encadré 1. Actualité des travaux sur les ressources en entrepreneuriat**

Nous avons souhaité analyser la manière dont l'article que nous avons mobilisé de manière centrale pour ce chapitre a été mobilisé dans les recherches qui ont suivi.

Pour cela nous nous sommes appuyée sur Google Scholar, qui notifie 100 citations de cet article au 05 juin 2021. Nous avons sélectionné les articles cités 5 fois et plus. Nous en avons obtenu 20. Sur ces 20 articles, nous en avons retiré un auquel nous n'avons pas pu avoir accès : Huang et al., 2020. Le tableau qui synthétise ces 19 articles et les thèmes étudiés se trouve en Annexe 1.

#### Utilisation de l'article de Clough et al. (2019) dans les recherches :

Parmi ces 18 articles, deux le citent huit fois (Soublière et Gehmann, 2020 ; Korsgaard, 2020), alors que trois ne l'utilisent que pour évoquer la méthodologie utilisée pour la revue de littérature sans s'intéresser à la question des ressources en particulier (Cronin et George, 2020 ; Lazar et al., 2020 ; Maddux et al., 2020).

Les deux articles qui le citent huit fois traitent respectivement du rôle du crowdfunding dans le processus de mobilisation de la légitimité (Soublière et Gehman, 2020) et du recours au bricolage spatial pour mobiliser des ressources dans un environnement limité en ressources (Korsgaard, 2020). L'article de Clough et al. (2019) est également central, bien que cité que 3 fois, dans l'article de Foo et al. (2020). En effet, il s'agit d'une introduction à un numéro spécial de la revue Strategic Management Society, consacré à l'entrepreneuriat dans les économies émergentes. Dans cette introduction, les auteurs, dont deux sont également coauteurs de Clough et al. (2019), approfondissent l'analyse du processus de mobilisation des ressources. Ils distinguent quatre catégories de processus entrepreneuriaux en fonction des logiques d'action adoptées pour accéder aux ressources (de marché ou non) et du mode de gouvernance choisi pour transférer les ressources (formel ou informel).

Les autres articles le citent principalement pour souligner le caractère central des ressources en entrepreneuriat (Fisher et al., 2020 ; Korsgaard, 2020) et se réfèrent à la définition du processus de mobilisation des ressources en trois étapes (Agarwal et al., 2020 ; Bailetti et al., 2020 ; Bao et al., 2020 ; Günzel-Jensen et al., 2020 ; Murray et al., 2020 ; Shafi et al., 2020 ; Vanacker et al., 2020 ; Yachin et Ioannides, 2020 ; Slade et al., 2020).

#### Thèmes centraux des articles qui citent Clough et al. (2019) :

Trois thèmes semblent dominer dans ces articles, l'entrepreneuriat social (Agarwal et al., 2020 ; Günzel-Jensen et al., 2020 ; Slade et al., 2020), entreprendre avec des ressources contraintes et/ou des logiques de bricolage (Batjargal et al., 2020 ; Korsgaard, 2020 ; Yachin et Ioannides, 2020) et le crowdfunding (Cappa et al., 2020 ; Murray et al., 2020 ; Soublière et Gehman, 2020).

## **Conclusion du Chapitre 2**

Les travaux de Clough et al. (2019) nous ont permis de nous appuyer sur une typologie des ressources adaptée à la recherche en entrepreneuriat : le capital humain, le capital social, le capital financier et les autres types de capital. Parmi ces quatre catégories de ressources, Clough et al., (2019) ont montré qu'en entrepreneuriat les ressources financières ont été étudiées de manière disproportionnée par rapport aux autres types de ressources. La catégorie « autres ressources » est à manier avec prudence, puisqu'elle rassemble des ressources aussi diverses que la légitimité ou la narration ou encore les ressources matérielles.

Clough et al. (2019) ont montré l'intérêt d'étudier le processus de mobilisation des ressources dans les débuts du processus entrepreneurial et proposent un découpage en trois parties de ce processus : la recherche de la ressource, la quête et le transfert. Nous avons fait émerger le bricolage comme une autre catégorie de processus de mobilisation des ressources, qui s'articule autour des trois étapes suivantes : identification des ressources disponibles, analyse des différents usages envisageables des ressources disponibles et d'activation des ressources.

Le troisième chapitre est consacré à un concept omniprésent mais peu explicité en entrepreneuriat, il s'agit de la création de valeur.

## **CHAPITRE 3. DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL A L'EXPLICITATION DE LA CREATION DE VALEUR ATTENDUE**

### **Introduction du Chapitre 3**

Nous avons présenté dans le chapitre 1 les enjeux liés au processus entrepreneurial, présentant ainsi notre cadre théorique sur l'entrepreneur et l'opportunité. Dans le chapitre 2, nous avons approfondi la question des ressources en entrepreneuriat en adoptant une lecture processuelle. Dans ce chapitre 3 nous souhaitons aborder le sujet de l'entrepreneuriat social, pour deux raisons. Tout d'abord, le contexte de l'entrepreneuriat social est un contexte dans lequel les ressources sont particulièrement limitées et de ce fait l'étude de ce contexte nous permettra de mieux comprendre notre sujet. Deuxièmement, le cas étudié, malgré un positionnement complexe par rapport à l'entrepreneuriat social, présente un certain nombre de caractéristiques en commun avec les entreprises étudiées dans ce contexte. De ce fait, l'étude de l'entrepreneuriat social nous paraît indispensable pour analyser de manière cohérente et pertinente le cas étudié.

L'entrepreneuriat social met en avant la création de valeur sociale générée par le processus entrepreneurial. L'étude de ce contexte nous a conduit à développer une réflexion sur la création de valeur en entrepreneuriat, qui est le quatrième concept central en entrepreneuriat avec l'entrepreneur, l'opportunité et les ressources (Janssen et Surlemont, 2016). En effet, la création de valeur sociale est souvent définie en opposition à la création de valeur économique (Santos, 2012), alors qu'elles sont intrinsèquement liées. Nous proposons ici, en nous appuyant sur des travaux réalisés en supply chain management une réflexion sur la création de valeur, intégrant les différents acteurs du processus entrepreneurial et la création de valeur attendue du processus par chacun de ces acteurs. Nous montrons comment la création de valeur, qui est la finalité du processus entrepreneurial, peut être considéré comme un artefact au service du processus de mobilisation des ressources.

### **I. Entreprendre dans un contexte de ressources limitées : les apports de l'Entrepreneuriat Social**

L'entrepreneuriat social est un contexte entrepreneurial particulièrement pauvre en ressources (Mair and Marti, 2006 ; Corner and Ho, 2010 ; Di Domenico et al., 2010 ; Dacin et al., 2011).

D'un point de vue académique, ce domaine est particulièrement attractif pour les chercheurs, par « sa capacité à bâtir des ponts entre l'anthropologie, l'économie, les sciences politiques, la psychologie et la sociologie. » (Dacin et al., 2011, p. 1203). L'intérêt du sujet s'est traduit par une littérature foisonnante depuis le début des années 2000, avec toutefois la difficulté de voir émerger une définition commune permettant d'assurer un développement équilibré des recherches sur le sujet (Short et al., 2009).

L'objectif de cette section est de comprendre si les études développées dans ce contexte ont conduit à appréhender le processus de mobilisation des ressources d'une manière spécifique.

Devant la multiplicité des approches de l'entrepreneuriat social dans la littérature, il nous a semblé indispensable de présenter dans un premier temps les différents courants de l'entrepreneuriat social et leurs spécificités. Dans un deuxième temps, nous abordons la question des ressources dans le contexte de l'entrepreneuriat social.

### **I.1. L'entrepreneuriat social : quel courant choisir pour aborder la question de la mobilisation des ressources ?**

Cette section a pour objectif de présenter les différents courants de l'entrepreneuriat social, et de choisir celui qui semblera le mieux adapté pour aborder la question du processus de mobilisation des ressources. La compréhension des enjeux liés à chacun de ces courants nécessite un détour par les origines historiques de l'entrepreneuriat social en Europe et dans les pays anglosaxons.

#### **I.1.1. Les origines historiques de l'entrepreneuriat social, en Europe et dans les pays anglosaxons**

« L'entrepreneur social est le produit d'une évolution historique, une tentative de réponse à des problèmes nouveaux : chômage et pauvreté de masse, vieillissement de la population, dispersion géographique de la famille, préoccupations environnementales, etc. L'entrepreneur social développe son activité dans des domaines qui ne sont pas rentables pour les entreprises « ordinaires » ou encore qui sont délaissées par l'Etat qui en avait la charge jusqu'à présent. » Boutillier (2008, p. 56). Si l'action sociale n'est pas nouvelle, et s'il y a toujours eu des pauvres et des chômeurs, l'entrepreneuriat social, en tant que développement d'une entreprise qui

privilégie la création de valeur sociale, correspond à une prise de conscience récente d'une réalité qui n'a pas d'âge.

C'est en Europe, en 1991, que l'Italie joue le rôle de pionnier dans le domaine de l'entreprise sociale avec la création du statut de coopérative sociale, voté par le Parlement italien (Defourny et Nyssens, 2008). Dès la fin des années 1980, l'Etat italien doit faire face à l'accroissement de problèmes sociaux liés à une exclusion croissante de certaines parties de la population du marché du travail, au vieillissement croissant de la population et à une structure familiale fragilisée. Devant l'incapacité de l'Etat à répondre à tous ces besoins émergents, de nouvelles initiatives coopératives sont développées, qui cherchent à mettre en place des solutions pour résoudre ces problèmes sociaux, relatifs à la santé et à l'éducation, ou à l'intégration par le travail des populations les plus pauvres. Contrairement aux coopératives traditionnelles, ces nouvelles organisations ne sont pas tournées vers l'intérêt de leurs membres, mais elles se mettent au service de la communauté avec une forte prépondérance de l'intérêt général italien (Defourny et Nyssens, 2008).

Cependant, si c'est en Europe que l'on voit émerger les premières formes d'organisations sociales, c'est aux Etats-Unis que naît le terme d'entreprise sociale, en 1993, avec le lancement de la *Social Enterprise Initiative* par la Harvard Business School. Cette initiative vise à « développer des innovations, en termes de pratiques commerciales et d'apprentissage managérial, en vue de conduire un changement social durable et à fort impact » (Sibille, 2009). L'objectif de cette initiative est d'aider des leaders à travers les trois secteurs (public, privé à but non lucratif et privé à but lucratif) dans leur volonté de relever les défis sociaux les plus forts et réaliser des changements dans le monde. Cette origine marque la vision anglo-saxonne qui considère comme relevant de l'entrepreneuriat social une organisation qui réunit des acteurs des trois secteurs autour d'une problématique commune et d'un projet commun, avec une volonté d'un fort impact social (Sagawa et Segal, 2000). La particularité de l'entrepreneuriat social aux Etats-Unis, est le fait qu'aucune redistribution des profits n'est acceptée. En Europe, où les coopératives sont considérées comme des entreprises sociales, cette redistribution des profits est tolérée (Kerlin, 2006).

Ces deux origines de l'entrepreneuriat social, qui se développent de manière simultanée mais dans des zones géographiques distinctes, marquent en profondeur deux conceptions différentes de l'entrepreneuriat social. Pour les uns, dans une acception plutôt européenne du terme, l'entrepreneuriat social tend à constituer un secteur à part, proche du secteur associatif. Les tenants de cette approche insistent sur le caractère commercial de l'entreprise sociale (Defourny

et Nyssens, 2008). Pour les autres, dans une acception plutôt anglo-saxonne du terme, l'entrepreneuriat social se caractérise par le fait d'entremêler des organisations des secteurs public et privé. Cependant, les frontières entre ces deux définitions sont pour le moins poreuses, et les modèles juridiques développés par les pays européens pour les entreprises sociales révèlent des conceptions très variées. Ainsi, le gouvernement britannique, dans sa définition de l'entrepreneuriat social, met en avant le côté commercial d'une activité ayant essentiellement des objectifs sociaux. Les bénéfices financiers de cette activité sont réinvestis au profit de l'objectif social plutôt qu'en vue de maximiser les profits des actionnaires (Defourny et Nyssens, 2008). A l'instar de la Grèce, la France, pays dans lequel le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire représente 2,4 millions de salariés, soit 14% de l'emploi salarié privé<sup>8</sup>, propose des statuts qui ont la particularité de rassembler un ensemble très varié de parties prenantes : des employés, des utilisateurs, des volontaires, des collectivités locales ou régionales... En Belgique, c'est un label de « société à finalité sociale » qui est proposé pour toute organisation dont l'objectif n'est pas « *l'enrichissement de ses membres* » (Defourny et Nyssens, 2008).

En conclusion, les origines de l'entrepreneuriat social trouvent leurs racines dans l'incapacité des Etats à répondre à l'ensemble des besoins sociaux de leur population. Dans l'approche européenne, ces besoins doivent être adressés en s'appuyant sur des organisations (associations ou entreprises), dont le caractère social de la mission est primordial et qui ont pour objectif d'assurer l'équilibre financier. Du côté anglosaxon est privilégiée une approche coopérative entre des acteurs des trois secteurs, sans aucune redistribution des profits possible.

### I.1.2. L'entrepreneuriat social : trois écoles autour d'un consensus

Dans la littérature académique, l'entrepreneuriat social a souffert au début des années 2000 d'un manque d'unification autour de sa définition (Dacin et al., 2011). Cela s'explique notamment par l'absence de claire délimitation entre l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat commercial. Trois écoles distinctes sont identifiées dans la littérature académique : l'école des ressources marchandes, l'école de l'innovation sociale et l'approche de l'EMES. Nous compléterons cette analyse par une étude bibliométrique que nous avons réalisée en 2017, qui fait apparaître un champ encore jeune dans sa stabilisation (Malsch et Guieu, 2017).

---

<sup>8</sup> D'après une étude de l'Observatoire national de l'ESS publiée en novembre 2019

### I.1.2.1. L'école des ressources marchandes

Dans l'école des ressources marchandes, l'intention sociale de l'entrepreneur est essentielle, combinée aux moyens mis en œuvre pour atteindre l'objectif, à savoir l'utilisation de ressources marchandes. Dès lors, l'entrepreneuriat social peut même être considéré comme une « *voie pour l'autosuffisance des associations* » (Mertens et al., 2016, p. 339). L'entrepreneuriat social se distingue de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans le sens où le rôle social y est prioritaire et que l'activité commerciale n'est qu'un prétexte pour remplir cette mission sociale (Abu-Saifan, 2012 ; Fontan, 2008 ; Brouard et al., 2010). L'intention première de l'entrepreneur est donc de répondre à un besoin social non pris en charge par la société et, afin de faire perdurer l'organisation, l'objectif est d'atteindre une autonomie financière grâce à l'utilisation de ressources marchandes. Dans cette perspective, l'entrepreneur social se rapproche du Constructeur Social tel qu'il est défini dans la typologie de Zahra et al. (2009). Dans une approche kirznérienne de l'opportunité qui consiste à stabiliser un marché qui ne l'est pas, le Constructeur Social cherche à construire des structures alternatives pour répondre à des besoins sociaux auxquels aucun organisme public ou privé n'est en mesure de répondre. Ces structures pourront être institutionnalisées et développées à une plus grande échelle, y compris à l'international.

Définir une organisation relevant de l'entrepreneuriat social comme une organisation se distinguant uniquement par l'intention de l'entrepreneur ne semble pas ouvrir de véritables perspectives de recherche pour le champ. En effet, s'il s'agit uniquement d'une question de priorité, comme le laissent penser Flour et al. (2016), le risque est de se perdre dans des mesures d'intention qui seraient très subjectives et dépendantes des sujets étudiés. D'autre part, chaque projet entrepreneurial, considéré comme social ou non, a un impact social ne serait-ce que par les emplois créés ainsi que par le développement de biens ou de services répondant à un besoin existant dans la société (Zahra et al., 2014).

### I.1.2.2. L'école de l'innovation sociale

Dans l'école de l'innovation sociale, ce ne sont pas les ressources mobilisées qui sont au cœur de la définition, mais l'innovation en tant que tel, et son impact social (Defourny et Nyssens, 2011). C'est l'entrepreneur social, qui tient une place prépondérante dans la définition de cette école avec un rôle d'agent du changement social (Mertens et al., 2016). L'école de l'innovation sociale accorde plus d'attention à la personne de l'entrepreneur et à la plus-value sociale qui pourra être générée par le projet, qu'à la manière de rendre ce projet financièrement

autonome. Dans la typologie de Zahra et al. (2019) l'entrepreneur pourrait correspondre à l'Ingénieur Social. Inspiré de la vision de Schumpeter (1936), l'Ingénieur Social, tel qu'il est défini par Zahra et al. (2009) cherche par son action entrepreneuriale innovante à remplacer une organisation existante, en étant meilleur.

#### I.1.2.3. L'approche de l'EMES

En plus des deux écoles énoncées précédemment, Mertens et al. (2016) identifient une troisième approche, celle de l'« EMES European Research Network ». L'EMES est un groupe de recherche, créé en 1996, qui doit son nom à son premier programme de recherche : « l'émergence des entreprises sociales en Europe ». L'idée de ces chercheurs est de privilégier l'étude empirique de phénomènes liés à l'entrepreneuriat social par rapport à l'élaboration de définitions purement conceptuelles (Borzaga et Defourny, 2001). Cette école présente comme relevant de l'entrepreneuriat social les organisations s'inscrivant dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Ces approches ne s'opposent pas fondamentalement, mais elles ne mettent pas le projecteur au même endroit. Mertens et al. (2016) observent une tendance de rapprochement de ces trois écoles.

#### I.1.2.4. Entrepreneuriat Social, Responsabilité Sociale de l'Entreprise et approche Base Of The Pyramid

L'entrepreneuriat social se distingue de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) (Baron, 2007 ; Harrison & Freeman, 1999) et de l'approche BOP (Base of the Pyramid) (Prahalad, 2006), dans la mesure où ces deux stratégies permettent à une entreprise existante de continuer son activité en ciblant mieux différentes parties prenantes afin d'augmenter leur profit. Au contraire, l'entrepreneuriat social commence avec l'identification d'un besoin social et la volonté d'organiser des ressources et de rassembler des talents pour créer des solutions capables de répondre à ce besoin (Zahra et al., 2014).

En conclusion, après avoir présenté les trois courants de l'entrepreneuriat social et avoir distingué l'entrepreneuriat social de la responsabilité sociale de l'entreprise et de l'approche

BOP, nous proposons de mobiliser l'entrepreneuriat social en tant que contexte, présentant les particularités suivantes :

(1) l'objectif premier de l'entrepreneur est de créer de la valeur sociale (Bacq et Janssen, 2011 ; Mair et Marti, 2006 ; Zahra et al., 2009), c'est-à-dire que la prise de décision est guidée par les effets de la décision sur la création de valeur sociale prioritairement à la création de valeur financière (Zahra et al., 2014) ;

(2) cette prise de décision intervient dans un environnement souvent pauvre en ressources (Corner and Ho, 2010 ; Dacin et al., 2011 ; Di Domenico et al., 2010 ; Mair and Marti, 2009 ; Zahra et al. 2014).

## **I.2. Les ressources en entrepreneuriat social**

Le champ de l'entrepreneuriat social souffre d'un manque de théorisation (Corner et Ho, 2010 ; Malsch et Guieu, 2017). En dehors de la théorie institutionnelle aucune théorie ne se démarque dans l'étude de l'entrepreneuriat social (Malsch et Guieu, 2017), jusqu'à ce que l'utilisation du bricolage se développe fortement, avec notamment l'édition d'un numéro spécial de la revue *Entrepreneurship and Regional Development* dédié à l'entrepreneuriat social et au bricolage (Janssen et al., 2018).

L'objectif de cette section est de comprendre comment et avec quels outils les ressources sont mobilisées dans la littérature en entrepreneuriat social.

### **I.2.1. Quelle approche des ressources en entrepreneuriat social ?**

La question des ressources est centrale dans le contexte de l'entrepreneuriat social, puisque ce contexte est caractérisé par une pauvreté des ressources (Corner and Ho, 2010 ; Dacin et al., 2011 ; Di Domenico et al., 2010 ; Mair and Marti, 2009 ; Zahra et al. 2014). L'entrepreneur qui évolue dans ce contexte est confronté de manière particulière au manque de ressources (Desa et Basu, 2013 ; Zahra et al., 2014).

#### I.2.1.1. Le manque de ressources, un moyen d'intégrer de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial

Dans le contexte de l'entrepreneuriat social, les ressources mobilisées sont principalement des ressources externes, et donc moins contrôlables (Smith et al., 2016). Les ressources ne sont pas tant considérées comme des obstacles entre des organisations, mais sont souvent l'objet de partages avec d'autres organisations (Dacin et al., 2010 ; Smith et al., 2016). L'absence de ressources conduit à développer le capital social de l'organisation en mobilisant de nouveaux acteurs (Montgomery et al., 2012). De véritables stratégies d'entrepreneuriat collectif sont développées dans ce contexte pour obtenir des ressources (Montgomery et al., 2012). Ces actions collectives peuvent prendre la forme de partage d'idées, de mobilisation des supporters, l'encouragement du partage de différents points de vue, et le développement d'actions collaboratives pour conduire le changement (Montgomery et al. 2012).

L'étude de la littérature en entrepreneuriat social fait ainsi apparaître l'absence de ressources comme un levier singulier pour mobiliser des acteurs externes au projet, en vue d'obtenir des ressources.

L'intégration des acteurs externes, c'est-à-dire le développement du capital social de l'organisation, contribue à l'obtention de nouvelles ressources (idées nouvelles, des points de vue différents, et de nouvelles compétences).

L'intégration d'acteurs externes dans le processus entrepreneurial n'est pas sans rappeler la théorie de l'effectuation (cf. Chapitre 1, I.3.1.2). La théorie de l'effectuation est particulièrement adaptée pour étudier le contexte de l'entrepreneuriat social (Dacin et al., 2011 ; Servantie et Rispal, 2018). Le recours à l'effectuation dans le contexte de l'entrepreneuriat social apporte certaines spécificités, quant au processus de mobilisation des ressources, que nous développons ci-après.

#### I.2.1.2. Quels apports de l'effectuation dans le contexte de l'entrepreneuriat social ?

Dans une recherche s'intéressant à la mobilisation de l'effectuation pour comprendre comment les ressources, et le savoir en particulier, sont obtenus, transformés et gérés, nous avons réalisé une revue de littérature, à la manière de Janssen et al. (2018), en croisant les termes « entrepreneuriat social » et « effectuation » (Malsch et Guieu, 2019).

Huit articles ont été identifiés dans Web of Science (WoS), s'intéressant à l'effectuation dans le contexte de l'entrepreneuriat social.

**Tableau 3. L'effectuation en entrepreneuriat social**

Articles mobilisant l'effectuation dans la littérature en entrepreneuriat social. Référencement WoS. Ordre chronologique	Nombre de citations <sup>9</sup> 2019	Nombre de citations <sup>10</sup> 2021
VanSandt et al. (2009). Enabling the original intent: Catalysts for social entrepreneurship. <i>Journal of Business Ethics</i>	103	156
Corner and Ho (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	385	628
Parris and McInnis-Bowers (2014). Social entrepreneurship questioning the status quo: Waste as a resource. <i>Journal of Economic Issues</i>	13	31
Yusuf and Sloan (2015). Effectual processes in nonprofit start-ups and social entrepreneurship: An illustrated discussion of a novel decision-making approach. <i>The American Review of Public Administration</i>	17	37
Akemu et al. (2016). Social enterprise emergence from social movement activism: The Fairphone case. <i>Journal of Management Studies</i>	38	95
Waddock and Steckler (2016). Visionaries and Wayfinders: Deliberate and Emergent Pathways to Vision in Social Entrepreneurship. <i>Journal of Business Ethics</i>	19	52
Johannisson (2018). Disclosing everyday practices constituting social entrepreneuring—a case of necessity effectuation. <i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	1	23
Servantie and Rispal (2018). Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. <i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	1	44

Source : élaboration personnelle

Le premier principe de l'effectuation consiste à agir avec les moyens dont dispose l'entrepreneur (Sarasvathy, 2001). Ce principe qui incite l'entrepreneur à poser un regard différent sur son environnement et à voir des ressources à mobiliser là où d'autres ne voient rien d'intéressant peut conduire à développer une entreprise sociale (Parris et McInnis-Bowers, 2014)<sup>11</sup>. Dans une logique effectuale, le manque de ressources peut donc être un atout pour

<sup>9</sup> Nombre de citations, Google Scholar, 6 mars 2019

<sup>10</sup> Nombre de citations, Google Scholar, 14 juin 2021

<sup>11</sup> En ce sens, l'effectuation se rapproche du bricolage (Servantie et Rispal, 2018).

l'entrepreneur qui ne se laisse pas contraindre par son environnement mais cherche à en repousser les limites (Parris et McInnis-Bowers, 2014).

Le manque de ressource peut conduire concrètement l'entrepreneur à développer son réseau et accélérer le processus entrepreneurial (VanSandt et al., 2009 ; Corner et Ho, 2010). Avec le phénomène des « couloirs d'expérience », de nouvelles ressources, non identifiées à l'origine, peuvent être incluses et mobilisées d'une nouvelle manière (Corner et Ho, 2010). Les connaissances de l'entrepreneur (Akemu et al., 2016) et des parties prenantes, en particulier les clients (Yusuf et Sloan, 2015), peuvent contribuer à définir les objectifs stratégiques du projet (Yusuf et Sloan, 2015). Contrairement à l'approche causale, qui requiert « un degré élevé de rationalité et de connaissances de l'environnement externe, l'effectuation requiert la connaissance et le réseau de l'entrepreneur, ainsi que la connaissance et le réseau de plusieurs parties prenantes (Yusuf et Sloan, 2015, p. 421).

L'étude de ces articles croisant effectuation et entrepreneuriat social permet d'identifier deux ressources spécifiques dans le processus de mobilisation des ressources : l'utilisation des technologies de l'information pour créer, via les réseaux sociaux, une communauté impliquée dans le projet entrepreneurial (VanSandt et al., 2009 ; Malsch et Guieu, 2019) et la présence d'un leader charismatique (Johannisson, 2018).

La présence d'un leader charismatique conduit à développer ou renforcer la légitimité du projet entrepreneurial, et les nouvelles technologies de l'information conduisent à développer le capital social et le capital humain du projet.

Servantie et Rispal (2018) identifient dans des mêmes processus entrepreneuriaux contextualisés en entrepreneuriat social la coexistence de l'effectuation et du bricolage. Ce constat nous conduit à chercher à comprendre si le bricolage mobilisé dans un contexte d'entrepreneuriat social permet d'identifier des ressources ou des processus de mobilisation des ressources spécifiques.

#### I.2.1.3. Le bricolage social, une manière spécifique de combiner les ressources

La principale distinction entre bricolage et effectuation réside dans l'intention initiale (Fisher, 2012). L'entrepreneur effectual décide d'utiliser certaines ressources parmi d'autres, en fonction des effets qui peuvent en résulter, alors que l'entrepreneur bricoleur crée quelque chose

à partir de rien, en utilisant différemment les ressources dont il dispose (Fisher, 2012). Causation, Effectuation et Bricolage ont en commun les trois points suivants : (1) privilégier l'action réalisable facilement (Servantie et Rispal, 2018) à l'action qui nécessite de longues réflexions (Fisher, 2012), (2) l'engagement de la communauté comme catalyseur du processus entrepreneurial et comme moyen d'accès à de nouvelles ressources (Fisher, 2012 ; Servantie et Hlady-Rispal, 2018) et (3) la rareté des ressources comme source de création de valeur (Fisher, 2012). Si les articles fondateurs du bricolage (Baker et Nelson, 2005) et de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) ne se citent pas mutuellement, ces deux logiques peuvent coexister dans les mêmes projets (Servantie et Rispal, 2018 ; Malsch et Guieu, 2019).

La question de la rareté des ressources (Corner and Ho, 2010 ; Dacin et al., 2011 ; Di Domenico et al., 2010 ; Mair and Marti, 2009) et plus précisément de la rareté des ressources de qualité (Seelos et Mair, 2005 ; Zahra et al., 2008) est une caractéristique essentielle de l'entrepreneuriat social (Janssen et al., 2018). La rareté des ressources combinée à la capacité d'innovation de l'entrepreneur social sont deux caractéristiques, qui justifient le rapprochement entre l'entrepreneuriat social et le bricolage (Janssen et al., 2018). En plus de ces deux points, entrepreneuriat social et bricolage ont en commun de dépasser des logiques purement économiques et sont souvent utilisés pour répondre à un besoin social propre à une communauté, ce qui nécessite une forte connaissance de cette communauté (Janssen et al., 2018).

Dans une étude intitulée *Social Bricolage : Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises*, Di Domenico et al. (2010) identifient à travers leur revue de la littérature trois caractéristiques du bricolage : le fait de se débrouiller, le fait de refuser les limites imposées par l'environnement et le fait d'improviser. Ces auteurs montrent, en s'appuyant sur l'étude d'un cas contextualisé en entrepreneuriat social, que ces trois caractéristiques sont aussi observées dans le contexte particulier de l'entrepreneuriat social, aux côtés de trois nouvelles caractéristiques : la création de valeur sociale, la participation des parties prenantes, et la persuasion des acteurs significatifs.<sup>12</sup>

Pour ce qui relève plus spécifiquement de la mobilisation des ressources, Di Domenico et al. (2010) identifient le manque de ressources comme un levier qui pousse les entreprises sociales à utiliser tous les moyens disponibles pour acquérir des ressources non utilisées ou sous-

---

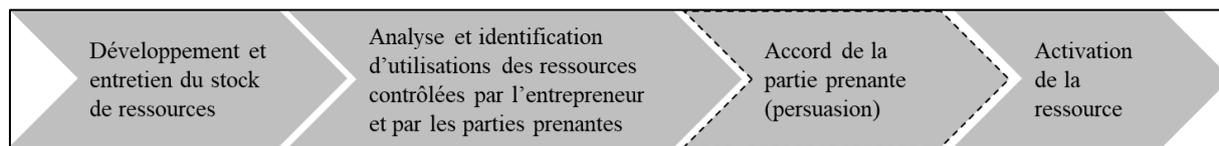
<sup>12</sup> Ce mécanisme de persuasion peut être mis en relation avec la présence d'un leader charismatique qui caractérise l'effectuation de nécessité (Johannisson, 2018).

utilisées et qui peuvent être combinées de manières différentes pour générer de la valeur sociale. Ces auteurs encouragent les recherches autour de la persuasion, et plus particulièrement du bénévolat et de l'altruisme, comme levier de mobilisation des ressources. Cette étude, qui est plutôt descriptive, permet d'identifier une mise en œuvre spécifique de la logique du bricolage, dans le contexte de l'entrepreneuriat social, où elle est enrichie des leviers de la persuasion et de la participation des parties prenantes.

Adoptant une autre approche, en s'appuyant sur un échantillon de 123 entreprises sociales, Bacq et al. (2015) ont identifié une relation entre le recours à la logique de bricolage et la capacité d'une entreprise sociale à se développer et à changer d'échelle. Les résultats ont permis de conclure que le lien entre les deux était positif : le recours à une logique de bricolage permet à une entreprise sociale de se développer en changeant d'échelle, mais jusqu'à un certain point uniquement ; point à partir duquel il est préférable d'avoir recours à un processus conscient de mobilisation des ressources (Bacq et al., 2015). Dans la même ligne, Kickul et al. (2018) ont montré que le fait de trop se reposer sur une logique de bricolage pouvait restreindre les entrepreneurs dans leurs capacités à mobiliser des ressources cruciales pour le développement de leur entreprise. Ainsi, les logiques de bricolage peuvent être favorables au début du processus entrepreneurial, mais constituer un frein par la suite (Bacq et al., 2015 ; Kickul et al., 2018).

Dans le Chapitre 2 (III.2.2), nous avons proposé un processus de mobilisation des ressources propre à la logique de bricolage. L'étude de la littérature contextualisée en entrepreneuriat social permet de distinguer un processus spécifique, représenté dans la figure 13. En effet, dans ce processus, le stock des ressources disponibles n'est pas limité aux ressources contrôlées par l'entrepreneur, mais il comprend également les ressources contrôlées par les parties prenantes. Une étape supplémentaire est donc intégrée, qui consiste le cas échéant à persuader la partie prenante qui contrôle la ressource de la mettre à la disposition du processus entrepreneurial.

**Figure 13. Processus de mobilisation des ressources selon une logique de bricolage, dans un contexte d'entrepreneuriat social**



*Source : élaboration personnelle*

De même que dans le chapitre 2, nous nous sommes intéressée plus particulièrement à la légitimité et au storytelling en tant que ressource permettant d'accéder à d'autres ressources, nous avons effectué des recherches pour comprendre comment ces deux ressources ont été abordées dans le contexte de l'entrepreneuriat social.

#### I.2.1.4. Légitimité, storytelling et artefact : une approche spécifique dans la littérature en entrepreneuriat social ?

##### *Légitimité et storytelling en entrepreneuriat social*

La légitimité est un élément clé pour l'entrepreneur social, en tant qu'acteur du changement social (Ruebottom 2013 ; Margiono et al., 2019). Dart (2004) a proposé une typologie des différents types de légitimité, tandis que Roundy (2014) identifie différentes histoires en fonction des destinataires (clients, salariés, investisseurs, etc.).

Le storytelling peut permettre d'obtenir des fonds, notamment dans le cadre d'une campagne de crowdfunding (Cha, 2020) et développer la légitimité (Margiono et al., 2019). En dehors de ces deux auteurs, peu de chercheurs ont abordé le sujet avec une approche processuelle, dans le contexte de l'entrepreneuriat social.

La littérature ne permet donc pas de distinguer une approche différente de la légitimité et du storytelling dans un contexte d'entrepreneuriat social. Toutefois, nos recherches dans la littérature nous ont conduit à considérer le rôle de l'artefact, que nous avons également identifié dans notre cas.

##### *Le rôle de l'artefact*

Dans le cadre d'une démarche collective, dans le contexte de l'entrepreneuriat social, Akemu et al. (2016) ont identifié le rôle de l'artefact, comme favorisant l'engagement des acteurs qui

ne sont pas reliés entre eux par des liens hiérarchiques. Les auteurs étudient comment un mouvement activiste a donné lieu à la création d'un produit, qui a fait l'objet d'une commercialisation. Il s'agit du Cas Fairphone (Akemu et al., 2016). L'artefact a été identifié comme étant à la source de l'engagement des acteurs (Akemu et al., 2016). Le smartphone est devenu le symbole des croyances et des valeurs des acteurs qui ont été mobilisées autour du projet.

En ce sens, l'artefact peut être considéré comme une ressource (appartenant à la catégorie « Autre type de capital »), qui a permis de développer le capital social. Ce lien est schématisé dans la figure qui suit.

Ainsi, si le contexte de l'entrepreneuriat social ne permet pas de préciser notre compréhension de la légitimité et du storytelling en tant que ressource permettant d'obtenir une autre ressource, nous avons pu identifier un rôle spécifique de l'artefact, comme moyen d'obtenir l'engagement de parties prenantes dans le processus entrepreneurial (Akemu et al., 2016).

Nous avons souhaité pousser plus loin l'analyse sur l'artefact, en considérant la création de valeur sociale attendue du processus entrepreneurial comme un artefact qui permet d'intégrer de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial. Nous avons mobilisé l'exemple des circuits courts, dont la création de valeur sociale est un objectif premier, et qui mobilisent des acteurs multiples, que ce soient des individus ou des organisations.

*La création de valeur sociale : un artefact qui conduit à développer le capital social de l'organisation créée. Le cas des circuits courts.*

La dynamique insufflée par le développement des circuits courts contribue à l'émergence de nouvelles organisations, qui proposent une place stratégique aux consommateurs et à des structures d'aide au développement entrepreneurial, rompant ainsi avec les habitudes du secteur agricole (Lanciano et Saleilles, 2010, p. 12). De ce fait, le développement des circuits courts correspond à l'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale (Lanciano et Saleilles, 2010), et les agriculteurs engagés dans ces démarches sont assimilables à des entrepreneurs (Benezech, 2012).

La création de valeur sociale attendue de ces organisations est centrale et concerne le besoin de sécurité quant à la qualité des produits agroalimentaires, qui paradoxalement n'est pas garantie par le système agro-industriel ou agro-tertiaire (comme l'ont souligné les crises sanitaires

successives depuis la fin des années 1990), et la volonté de soutenir les activités locales (Fourcade, 2008 ; Prévost, 2014 ; Chiffolleau et Paturel, 2016).

La notion de circuits courts désigne « un mode de vente limitant le nombre d'intermédiaires mais ne prévoit pas de notion de proximité physique (kilométrage) » (Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 2009). Les ventes en circuits courts concernent les produits agroalimentaires suivants : fruits et légumes, viande, vin, miel, conserves, pain, etc. (ibid).

Ces nouvelles organisations laissent une part significative à d'autres acteurs que l'entrepreneur, en particulier les consommateurs, mais aussi des acteurs du développement rural, dans les processus de mobilisation des ressources (Benezech, 2012 ; Prévost, 2014). Ces logiques collectives conduisent les producteurs à développer les activités de vente et de distribution, et sont ainsi l'occasion, pour eux, de développer de nouvelles compétences, qui s'éloignent du cœur de métier du secteur agricole, en particulier des compétences commerciales (Benezech, 2012). Enfin, ces organisations ont fait l'objet d'innovations dans les transports et la logistique, qui bien qu'encore marginales, sont en plein essor. Ces innovations requièrent de la part des pouvoirs publics une aide dans la mise en relation des acteurs concernés pour coconstruire des solutions qui soient acceptées par tous les acteurs (Vaillant et al., 2017).

D'un point de vue entrepreneurial, l'innovation organisationnelle des circuits courts consiste à mobiliser des ressources de manière différente, en faisant interagir, au sein d'un même processus de création d'entreprise, des acteurs qui, traditionnellement, dans le secteur agroalimentaire n'interagissent pas ensemble, en particulier producteurs, consommateurs, institutions locales (Lanciano et Saleilles, 2010) et prestataires de services logistiques (Vaillant et al., 2017).

Chacune de ces catégories d'acteur a des attentes différentes en termes de création de valeur. Les consommateurs cherchent à obtenir des garanties de sécurité alimentaire, tandis que les producteurs ont l'occasion de mieux valoriser leurs produits et de développer de nouvelles compétences. Les collectivités locales, enfin, en contribuant à faciliter les échanges entre les différents acteurs, bénéficient des externalités positives du projet. La création de valeur sociale attendue du projet entrepreneurial, bien que différente pour chacun des acteurs, peut donc être considérée comme un artefact (Derujinsky-Laguecir et al., 2011) qui conduit à l'intégration dans le processus entrepreneurial des différents acteurs.

**En conclusion**, l'entrepreneuriat social est un contexte dans lequel les ressources peuvent être mobilisées de manière différente. Dans ce contexte l'on retrouve les logiques effectuales et de bricolage, mais avec des variantes impliquant notamment pour l'effectuation la présence d'un leader charismatique et pour le bricolage le recours à la persuasion.

Cette section nous a permis d'identifier des ressources clés dans le processus de mobilisation des ressources : les nouvelles technologies de l'information, la présence d'un leader charismatique et la persuasion. Nous avons également identifié, avec l'article d'Akemu et al. (2016) un rôle clé de l'artefact dans le développement du capital social. Nous avons enfin proposé, à travers l'analyse des circuits courts, que la création de valeur sociale attendue du processus entrepreneurial joue un rôle d'artefact qui conduit à l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial.

Proposer que l'objet social du processus entrepreneurial est un artefact qui conduit à intégrer de nouveaux acteurs dans le processus revient à considérer la finalité du processus comme un moyen. En effet, l'objet du processus entrepreneurial est de créer de la valeur. La création de valeur est le quatrième concept central en entrepreneuriat avec l'entrepreneur, l'opportunité et les ressources (Janssen et Surlemont, 2016). Dans la section qui suit, nous allons étudier comment la création de valeur (pas uniquement sociale) attendue du processus entrepreneurial peut être mobilisée comme une ressource pour intégrer de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial.

## **II. La création de valeur : quelle place dans le processus de mobilisation des ressources ?**

L'école économique de l'entrepreneuriat définit l'opportunité entrepreneuriale comme le fruit d'une rencontre entre le marché et une certaine combinaison de ressources qui aboutit à une création de valeur supérieure (Schumpeter, 1936, Kirzner, 1973). Le développement des recherches en entrepreneuriat social nous conduit à nous poser la question de la place de la création de valeur dans le processus entrepreneurial. En effet, l'entrepreneuriat social se définit souvent en opposition d'un entrepreneuriat plus classique sur la question de la valeur sociale créée. Nous avons vu dans la section précédente que la création de valeur sociale pouvait être mobilisée comme un artefact permettant d'intégrer de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial. Cette analyse nous conduit à développer une réflexion plus large sur la création de valeur et son rôle dans le processus de mobilisation des ressources.

Malgré la place centrale de la création de valeur en entrepreneuriat, peu de recherches se sont intéressées aux modèles de la valeur, ces modèles étant plutôt l'apanage des économistes (Schmitt et al., 2014 ; Bréchet et Desreumaux, 1998). Dans un premier temps, nous présentons la manière dont la création de valeur est abordée en sciences de gestion, puis nous analysons la manière dont la création de valeur peut être mobilisée dans le processus de mobilisation des ressources en entrepreneuriat.

## **II.1. La valeur en sciences de gestion**

Lors de la XVIème journée des IAE, à Nantes, en 1998, Bréchet et Desreumaux, ont fait un tour d'horizon de la manière dont le thème de la valeur est abordé en sciences de gestion. Les auteurs identifient 7 conceptions différentes de la valeur, en fonction des sept disciplines suivantes : Gestion de production, Finance, Marketing, Gestion des ressources humaines, Gestion stratégique, Comptabilité/contrôle et Gestion administrative. L'entrepreneuriat n'y figure pas. Cette absence, combinée au constat de Schmitt et al. (2014) sur le manque de conceptualisation de la valeur en entrepreneuriat, nous incite fortement à proposer un cadre théorique pour aborder la question de la valeur dans nos travaux.

Plusieurs points ressortent du panorama de Bréchet et Desreumaux (1998). Tout d'abord, chaque discipline, par nature, a sa propre manière d'envisager la valeur, ce qui en fait une notion polysémique, difficile à saisir.

« Chaque discipline, sauf à oublier sa raison d'être, contribue à concevoir, créer et répartir la valeur ; mais le lien logique qui fait de la valeur ce concept transversal qui va du consommateur, de ses valeurs et de ce qu'il valorise, jusqu'à la valorisation de l'entreprise elle-même, créatrice et réceptacle de la valeur qu'elle contribue à redistribuer, fait l'objet d'appréciations partielles portées par des lectures théoriques peu compatibles » (Bréchet et Desreumaux, 1998, p. 19).

Cependant, ces disciplines se rejoignent sur deux points. (1) La notion de valeur est abordée selon une logique quantitative et comparative. Dans une logique d'aide à la décision, l'idée est de quantifier la valeur issue de différents choix possibles, pour prendre une décision qui permet de créer le plus de valeur, et de comparer la valeur créée par l'entreprise avec la valeur créée par ses concurrents (Bréchet et Desreumaux, 1998). (2) La notion de valeur est pensée comme étant à la fois donnée par l'environnement (processus de valorisation extérieur qui s'impose à l'entreprise) et construite par l'entreprise (fruit du jugement et du comportement de

l'organisation et des individus). D'une part, la valeur créée par l'entreprise dépend de la manière dont le marché perçoit cette valeur. D'autre part, la valeur créée dépend aussi de jugements de décisions développés au sein de l'entreprise, indépendamment du marché. Ce deuxième aspect permet de ne pas concevoir l'entreprise comme étant uniquement le fruit des variations du marché.

Enfin, Bréchet et Desreumaux évoquent dans leur conclusion l'idée d'une valeur autre que technico-économique, avec les mots suivants :

« On ne saurait conclure (...) sans interroger la place même de l'économique, au sens large, dans les fondements de la valeur. Le philosophe nous rappelle alors l'incomplétude radicale de l'ordre technico-économique et la richesse nécessairement plus grande de l'ordre du réel<sup>13</sup> » (Bréchet et Desreumaux, 1998, p. 20).

Ce panorama nous a permis de comprendre (1) la multiplicité des approches possibles pour aborder la valeur, (2) la nécessité perçue de quantifier la valeur dans un souci d'aide à la décision, (3) le caractère donné et construit de la valeur, et enfin (4) l'existence d'une valeur ou de valeurs non soumise(s) à une logique technico-économique.

Si les travaux sur la création de valeur sont rares en entrepreneuriat (Schmitt et al., 2014) et se concentrent essentiellement sur la valeur créée par l'entrepreneur (Amit et Han, 2017), de nombreux travaux ont été réalisés sur la création de valeur au sein de la supply chain (Ayadi, 2009 ; Fabbe-Costes, 2015 ; Babeï et Paché, 2015 ; Rouquet et al., 2018). Nous allons voir, dans la section suivante, dans quelle mesure les travaux réalisés sur la création de valeur dans le supply chain management (SCM) peuvent contribuer à combler le manque de théorisation de la création de valeur en entrepreneuriat.

## **II.2. Penser la création de valeurs de manière globale, du *supply chain management* au processus entrepreneurial**

Le SCM « inclut la coordination et la collaboration entre différents acteurs, qu'il s'agisse de fournisseurs, d'intermédiaires commerciaux, de prestataires de services, d'assembleurs ou de distributeurs, associés au sein d'une même « chaîne » » (Babeï et Paché, 2015, p. 173), et qui

---

<sup>13</sup> Cf. Bréchet et Desreumaux font référence à l'ouvrage de Comte-Sponville (1994) et la contribution proposée par le philosophe lors de ces Journées Nationales des IAE de Nantes.

ont un objectif commun de créer de la valeur pour chacun de ces acteurs (Fabbe-Costes, 2015). Nous nous appuyons sur des travaux déployés au sein du SCM pour développer une analyse de la création de valeur en entrepreneuriat. Ce détour productif nous semble pertinent pour au moins deux raisons. Premièrement, le SCM et l'entrepreneuriat ont en commun d'être un lieu d'interactions de nombreuses parties prenantes, appartenant à différentes organisations et qui ont pour objectif de créer de la valeur. Deuxièmement, et cela sera appuyé sur notre travail de terrain au sein du processus entrepreneurial de CQLP, les questions que se posent les entrepreneurs en termes de construction et de partage de valeur peuvent trouver une réponse grâce à une réflexion SCM (coordination et collaboration entre acteurs dans la chaîne logistique).

Le sujet de la création de valeur a été abordé de deux manières dans le SCM : qui crée de la valeur ? et qui bénéficie de la valeur créée ? De cette deuxième question découle la question de la nature de la valeur créée.

## II.2.1. Qui contribue à créer de la valeur ? Pour qui ?

### II.2.1.1. Ce que nous apprend la littérature en SCM

Babei et Paché (2015) identifient différentes parties prenantes du SCM, qui contribuent à créer de la valeur : les investisseurs et apporteurs de fonds, les managers, les salariés, les clients/utilisateurs, les partenaires de la chaîne logistique, les partenaires de l'activité industrielle et commerciale, la communauté locale/les citoyens, les autorités légales, etc. Chacune de ces parties prenantes peut contribuer à créer de la valeur, par exemple en réduisant des coûts ou en développant des savoirs spécifiques.

Ces mêmes parties prenantes qui contribuent à créer de la valeur sont susceptibles d'en bénéficier (Fabbe-Costes, 2015). Dans un article intitulé *Evaluer la création de valeur du Supply Chain Management*, publié en 2015, Fabbe-Costes montre la multiplicité des acteurs susceptibles de bénéficier de la valeur créée, à savoir : le client, l'actionnaire, les fournisseurs et le salarié. Il en résulte que l'ensemble des parties prenantes intégrées dans le SCM sont à la fois susceptibles de créer de la valeur, et susceptibles de bénéficier de la valeur créée.

Le terme de « valeur » recouvre différentes significations. Une valeur peut être objective, ou « éminemment subjective » (Fabbe-Costes, 2015, p. 34). Dans ce contexte de SCM, la valeur est définie par Fabbe-Costes (2015, p. 33) comme « le jugement porté par les parties prenantes d'une *supply chain* sur l'utilité du système d'offre global comme réponse à des besoins. Ce

jugement se concrétise par des relations d'affaire (non réductibles à des transactions de type achat-vente) dont il est possible de mesurer les effets par des variables qualitatives ou quantitatives ». Il y a donc autant de perceptions de la valeur créée que de parties prenantes impliquées dans le processus de création de valeur, ce qui amène Fabbe-Costes (2015) à suggérer, comme prérequis pour construire une supply chain, que chacune des parties prenantes explicite ses préférences et ses attentes liées à la construction de la supply chain. La prise en compte des enjeux de pouvoir et de comportements opportunistes, nécessitant de prendre en compte, tout de même, des valeurs « implicites » (Fabbe-Costes, 2015, p. 34).

Les parties prenantes impliquées dans le processus entrepreneurial sont les mêmes que celles identifiées par Fabbe-Costes (2015), à savoir : l'actionnaire, le fournisseur, le client, la collectivité et le salarié, auxquelles nous ajoutons l'entrepreneur. S'il est évident que l'entrepreneur est source de création de valeur au sein du processus entrepreneurial, la participation des autres parties prenantes dans cette création de valeur a été peu étudiée (Amit et Han, 2017, p. 229).

#### II.2.1.2. Ce que nous apprend la littérature en entrepreneuriat

La littérature en entrepreneuriat propose plusieurs recherches sur la création de valeur générée par l'entrepreneur dans le processus entrepreneurial, mais peu de recherches sur le rôle des autres acteurs.

Dans la littérature, trois types de création de valeur sont associées à l'entrepreneur : la création de valeur économique, la création de valeur sociale et la création de valeur environnementale (Neumann, 2020). La création de valeur économique est, de loin, la plus étudiée (Rawhouser et al., 2019 ; Neumann, 2020). Dans une revue de littérature systématique, menée par Thomas Neumann, publiée en Juillet 2020, dans le *Management Review Quarterly*, l'auteur montre que 95.1% des articles qui s'intéressent à l'impact de l'entrepreneur ont analysé uniquement l'impact économique de l'entrepreneur, au détriment de l'impact social et environnemental (Neumann, 2020, p. 19).

La valeur économique créée par l'entrepreneur est traditionnellement articulée autour de trois contributions : le développement des emplois dans une région donnée, une innovation de qualité et la croissance et la productivité (Van Praag et Versloot, 2007). Une quatrième contribution a été identifiée par Van Praag et Verloost (2007) : l'augmentation du niveau d'utilité des individus. Cette contribution est tirée du constat que les entrepreneurs sont plus satisfaits de leur travail et de leur vie que des salariés (Van Praag et Versloot, 2007).

L'entrepreneur crée donc de la valeur, pour ses salariés, via les emplois, pour l'environnement dans lequel il évolue, en étant contributeur de la croissance et de la productivité, et pour lui-même.

Peu de recherches ont été réalisées sur le rôle du client et des autres parties prenantes dans la création de valeur, au sein du processus entrepreneurial (Amit et Han, 2017).

En marketing, la création de valeur par le client a été étudiée dans la perspective d'une création de valeur liée à l'obtention par le fournisseur d'un savoir spécifique à un client, qui donne lieu à la personnalisation d'un service ou d'un produit, à destination de ce client spécifique (Chatain, 2011). Dans cette logique, le savoir acquis pour servir un client en particulier ne peut être utilisé que pour servir ce client et aucun autre client. En marketing toujours, dans une vision élargie du processus de production, le client peut être considéré comme systématiquement impliqué dans le processus de création de valeur (Vargo et Lusch, 2004). Le client final, pour utiliser un produit fini, doit développer des processus d'apprentissage d'utilisation ou de maintenance du produit. La chaîne de création de valeur n'est plus vue de manière stricte à la façon de Porter (1980), mais de manière élargie en intégrant le client au processus de création de valeur (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Le marché n'est plus considéré comme une interface stricte entre le client et l'entreprise, mais comme un espace de co-crédation de valeur par le client et l'entreprise (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

Cette analyse nous permet de remarquer que la création de la valeur par le client est étudiée en marketing à des stades avancés du processus entrepreneurial. Ces travaux ne sont donc que peu pertinents pour analyser le processus étudié. Tout au plus, le futur client peut être intégré en amont du processus entrepreneurial à travers la participation à une étude de marché, dont l'objectif est d'« écouter les gens, analyser l'information pour aider les organisations à prendre de meilleures décisions et réduire les risques ; analyser et interpréter les données pour construire de l'information et de la connaissance qui peuvent être utilisées pour prédire, par exemple, de futurs événements, actions ou comportements. » (Giannelloni et Vernet, 2019, p. VIII). Dans une étude de marché, le client a le statut que lui accorde l'entrepreneur dans ses attentes. Il est « idéalisé » et a un rôle plutôt passif (Giannelloni et Vernet, 2019).

Devant la rareté des travaux consacrés à la création de valeur dans le processus entrepreneurial, nous proposons ici notre réflexion sur le sujet, en nous appuyant sur les travaux réalisés en SCM (Fabbe-Costes, 2015).

### II.2.2. Notre analyse de la création de valeur en entrepreneuriat

La création de valeur est un processus qui intègre, potentiellement, l'ensemble des parties prenantes, mais ce sujet nécessite d'être approfondi.

Nous posons deux questions : Quelle est la nature de la valeur créée dans le processus entrepreneurial ? Comment utiliser la création de valeur dans le processus entrepreneurial ?

#### *Quelle est la nature de la valeur créée ?*

En entrepreneuriat, les recherches sur la création de valeur ont eu pour objet, principalement, la création de valeur économique. Les créations de valeur sociale et environnementale restent sous-étudiées, malgré le foisonnement des recherches réalisées autour de l'entrepreneuriat social (Rawhouser et al., 2019).

Janssen et Schmitt (2011) ont rassemblé différentes motivations, autres qu'économiques, mises en avant dans la littérature. Nous avons synthétisé leur propos dans le tableau ci-dessous, en cherchant à catégoriser la valeur non monétaire en fonction de ses bénéficiaires.

**Tableau 4. Identification de créations de valeur non économique, en écho aux motivations des entrepreneurs, autres que financières**

Motivation des entrepreneurs	Auteurs	Bénéficiaire de la valeur créée
Recherche d'autonomie et d'indépendance. Créativité, à l'innovation, pouvoir, statut, réalisation de soi.	Rindova et al., 2009	L'entrepreneur
Assurer un revenu ou un emploi pour sa famille Continuité des traditions familiales	Rindova et al., 2009	La famille de l'entrepreneur
Pérennité de l'entreprise	Rindova et al., 2009	L'organisation
Expression de valeurs personnelles ou de changement social	Baker et Pollock, 2007 ; Stratos Group, 1990	La société

Source : élaboration personnelle à partir des travaux de Janssen et Schmitt (2011)

Cette analyse permet d'identifier différents bénéficiaires des valeurs créées par le processus entrepreneurial. Plutôt que d'opposer la création de valeur économique et la création de valeur sociale (Santos, 2012), nous proposons de nous intéresser à la création de valeur en fonction des différentes parties prenantes : entrepreneurs, clients, fournisseurs, partenaires, etc.

*Comment utiliser la création de valeur dans le processus entrepreneurial ?*

La définition proposée par Fabbe-Costes (2015, p.33) dans le cadre du SCM est transposable au processus entrepreneurial. Ainsi, nous pouvons définir la valeur, comme « le jugement porté par les parties prenantes d'un processus entrepreneurial sur l'utilité du système d'offre global comme réponse à des besoins. Ce jugement se concrétise par des relations d'affaire (non réductibles à des transactions de type achat-vente) dont il est possible de mesurer les effets par des variables qualitatives ou quantitatives ». De même que Fabbe-Costes (2015) propose que chaque partie prenante du SCM explicite ses attentes concernant la création de valeur, en amont du projet, nous proposons que l'explicitation de la valeur attendue, par chacune des parties prenantes impliquées dans le processus entrepreneurial, pourrait favoriser le développement du processus. L'entrepreneur pourra jouer un rôle de chef d'orchestre dans l'explicitation de ces attentes, et dans l'identification des attentes non explicitées. Il sera de son ressort de composer avec les attentes de chacun, en modifiant si nécessaire le projet.

Cette analyse permet de nous rendre compte que si la création de valeur sous-tend le processus entrepreneurial, elle n'est que très peu explicitée en entrepreneuriat, pour les acteurs autre que l'entrepreneur. La notion de valeur est une notion abstraite, il s'agit d'un jugement. L'enjeu est de traduire la valeur en des actions (Fabbe-Costes, 2015). Plutôt que d'aborder la création de valeur en fonction de son aspect économique, social ou environnemental, nous proposons de l'aborder en fonction de l'acteur qui en bénéficie. La création de valeur attendue du processus entrepreneurial diffère selon chaque acteur mais est à la source de son implication dans le processus entrepreneurial. Dès lors, l'explicitation de la création de valeur attendue du processus entrepreneurial peut faciliter l'intégration des acteurs dans le processus et conduire à faire évoluer le processus.

**En conclusion,** le processus entrepreneurial est un processus qui doit aboutir sur la création de valeur. La valeur créée est un jugement, propre à chaque partie prenante. L'ensemble des parties prenantes du processus entrepreneurial est susceptible de participer à cette création de valeur et susceptible d'en bénéficier. Nous proposons qu'un prérequis du processus entrepreneurial, pour faciliter l'intégration des différentes parties prenantes dans le processus entrepreneurial, soit l'explicitation de la création de valeur attendue par chaque partie prenante, tout en tenant compte des éventuels jeux de pouvoir, qui conduiraient à taire certaines valeurs attendues.

### **Conclusion du Chapitre 3**

Dans ce troisième chapitre, nous avons étudié le processus de mobilisation des ressources dans le contexte de l'entrepreneuriat social. Ce contexte est particulièrement adapté à notre cas d'étude puisqu'il est caractérisé par un objectif prépondérant de création de valeur sociale et des ressources très limitées. L'étude de ce contexte et de la littérature qui l'a étudié a permis d'identifier des ressources spécifiques dans le processus de mobilisation des ressources : les nouvelles technologies de l'information, la présence d'un leader charismatique et la persuasion. Nous avons également approfondi le rôle de l'artefact dans ce processus de mobilisation des ressources.

La deuxième section consacrée à la création de valeur nous a permis d'affiner notre compréhension de ce concept qui est central dans le processus entrepreneurial. Nous avons proposé d'aborder la création de valeur, en fonction des attentes de chacune des parties prenantes, et souligné la nécessité d'explicitier la création de valeur attendue par chacune des parties prenantes pour fluidifier l'intégration des parties prenantes dans le processus entrepreneurial.

Après avoir présenté dans les trois premiers chapitres l'élaboration du cadre conceptuel et théorique, nous présentons dans le quatrième chapitre la méthodologie adoptée pour traiter notre question de recherche.

## CHAPITRE 4. CHOIX METHODOLOGIQUES POUR LA REALISATION DE L'ENQUETE EMPIRIQUE

### Introduction du Chapitre 4

Le positionnement épistémologique dans lequel s'inscrivent ces travaux a été présenté brièvement au début de cette thèse pour une meilleure compréhension de l'ensemble. C'est dans ce quatrième chapitre que nous présentons de manière plus détaillée notre positionnement épistémologique et notre raisonnement. Ayant adopté un raisonnement abductif (Le Goff, 2002), les trois premiers chapitres ont permis de faire un point sur la littérature existante et d'utiliser des cadres théoriques adaptés pour guider notre réflexion.

Ce chapitre 4 est organisé en trois sections : une première section a pour objet l'explicitation de notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique, le raisonnement adopté et le choix de la méthodologie de l'étude de cas, ensuite nous présentons le cas C'est Qui Le Patron ?! et son contexte, avant de terminer par la stratégie de collecte et de traitement des données.

### I. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques

Le choix du positionnement épistémologique permet de comprendre les choix méthodologiques effectués. Cette section commence donc par présenter le positionnement épistémologique, puis aborde le choix du raisonnement avant de présenter la méthodologie de l'étude de cas.

#### I.1. Positionnement épistémologique

L'épistémologie est une réflexion sur les fondements et la portée des connaissances. Le mot épistémologie vient du grec *epistèmè* qui signifie « science » et *logos* qui signifie « étude ». L'épistémologie est définie par Mourral et Millet dans leur Petite Encyclopédie Philosophique comme :

*« L'étude systématique et critique des méthodes, des principes et des hypothèses utilisés dans les sciences, de leur valeur et de leur portée objective. Philosophie des sciences. Les pays de langue anglaise et, maintenant, d'autres pays européens »*

*emploient ce terme en un sens beaucoup plus large, comme synonyme de théorie de la connaissance ou gnoséologie.* » Mourral et Millet (1993, p. 100)

C'est dans le dernier sens que nous l'abordons ici, c'est-à-dire comme théorie de la connaissance. L'épistémologie en sciences de gestion est une réflexion sur « le but de la connaissance, les critères au moyen desquels les connaissances sont évaluées, la forme des énoncés, le statut de la connaissance élaborée, la manière dont la connaissance est mobilisable en pratique » (Avenier et Thomas, 2011, p.41). Dans la section suivante sont présentés les trois principaux référentiels qui coexistent dans les sciences de gestion, puis est détaillé le référentiel dans lequel nous nous inscrivons en tant que chercheur.

#### I.1.1. Trois référentiels dans les sciences de gestion

La discipline des sciences de gestion s'inspire de trois grands référentiels : les sciences de la nature, les sciences sociales et les sciences de l'ingénieur (Allard-Poési et Perret, 2014). Ces trois référentiels ont donné lieu à trois postures épistémologiques : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

La réflexion sur le statut de la connaissance se développe avec le *positivisme* d'Auguste Comte (1844) dans le référentiel des sciences de la nature. Le chercheur cherche à étudier et expliquer une réalité qu'il considère comme objective. Il se distingue nettement de son objet de recherche. Le deuxième référentiel est celui des sciences sociales, dans lequel le chercheur considère que le phénomène social est le résultat d'une construction sociale. Il cherche à comprendre comment le phénomène a été créé plutôt que de vouloir résoudre l'énigme du pourquoi. Ce courant a donné lieu à l'approche interprétativiste. Le troisième référentiel enfin est celui des sciences de l'ingénieur, dans lequel le chercheur cherche à construire lui-même un nouvel objet. Le chercheur ne se distingue pas de l'objet qu'il étudie, puisqu'il en est l'auteur. C'est lui qui le définit. Ce courant, qui a donné lieu au constructivisme, comprend notamment un grand nombre de recherches actions dans lesquelles le chercheur contribue à modifier intentionnellement la réalité dans un but précis.

#### I.1.2. Quatre questions pour établir son positionnement épistémologique

Pour établir son positionnement épistémologique, le chercheur doit se poser quatre questions centrales : la nature du réel qu'il veut connaître, la nature de la connaissance produite, les critères de la connaissance valable et les incidences de la connaissance produite sur le réel étudié (Allard-Poési et Perret, 2014). La première question revient à s'interroger sur la vision du

management et sur son caractère essentialiste ou non-essentialiste, c'est-à-dire qui existe en soi ou qui dépend d'une intervention humaine. La seconde question fait réfléchir sur le statut de la connaissance produite : est-elle objective et indépendante du chercheur ou est-elle le fruit d'une interprétation propre au chercheur ? La troisième question porte sur les critères d'une connaissance valable : une connaissance valable est-elle une connaissance qui correspond à la réalité, assumant une portée universelle, ou une connaissance construite par le chercheur en intégrant sa subjectivité. La dernière question revient à s'interroger sur les effets de la connaissance produite sur le réel étudié. Par exemple, dans une perspective constructiviste, les connaissances vont influencer et modifier le réel. De cette relation entre les connaissances produites et le réel étudié peuvent découler des questions éthiques et politiques.

La réponse à chacune de ces questions peut être positionnée sur un continuum, dont une extrémité représente le courant de pensée positiviste, l'autre extrémité représente le courant de pensée constructiviste, tandis qu'entre les deux se positionne le courant de pensée interprétativiste (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Ainsi, de manière schématique, dans l'école positiviste, les données étudiées sont considérées comme objectives, la réalité est déterminée par des lois naturelles, les données du chercheur ne dépendent pas de lui et la connaissance précède l'expérience dans le sens où elle est déduite d'un point de vue théorique et l'expérience empirique joue uniquement un rôle de validation *a posteriori* (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). A l'autre extrémité, dans un positionnement constructiviste, les données sont le fruit d'interactions entre le chercheur et l'objet étudié, la réalité n'existe qu'à travers l'expérience humaine qui en est faite, les données dépendent du chercheur et peuvent donc varier d'un chercheur à l'autre, et l'expérience empirique précède la connaissance théorique (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). C'est l'expérience empirique qui est le point de départ de l'élaboration d'une théorie. Entre les deux se trouve l'interprétativisme, approche dans laquelle les données sont des interprétations d'une réalité considérée comme subjective. Cette école présuppose l'existence d'un déterminisme fort, mais pas inéluctable, qui laisse aux acteurs une marge de manœuvre même si elle est faible (Crozier et Friedberg, 1977). La connaissance se construit en s'appuyant sur des raisonnements déductifs et/ou inductifs (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999).

Nous pensons que les sciences de gestion ont pour objets d'étude des éléments qui dépendent d'une intervention humaine. Un plan stratégique ou un projet entrepreneurial n'existe pas en tant que tel dans la nature mais nécessite l'intervention d'une personne qui le fait exister. Nous pouvons prendre une analogie dans le monde artistique avec la Pieta de Michel Ange. Alors

même que la matière existait au préalable dans la carrière Polvaccio, dont elle a été extraite sous la forme d'un bloc de marbre rugueux, la statue n'a pu exister que par l'intervention du sculpteur qui lui a donné sa forme et a poli le marbre pendant des semaines pour lui donner un aspect brillant. Contrairement à des connaissances produites dans d'autres disciplines comme par exemple la physique, nous pensons que les connaissances produites par les sciences de gestion, qui font partie des sciences sociales et humaines, dépendent du chercheur qui les produit. Malgré une forte volonté de généraliser les résultats des recherches, il est admis que le contexte est d'une importance de premier ordre dans la compréhension d'un fait social (Le Goff, 2002). Or le chercheur fait lui-même partie de ce contexte, et la manière dont il appréhende le fait social est marquée par son capital humain. Nous pensons donc que la connaissance produite dans les sciences de gestion dépend de la personne du chercheur, ce qui n'empêche pas de mener une recherche rigoureuse qui sera valable dans la mesure où elle sera un appui pour continuer de faire progresser le savoir. Enfin, nous pensons qu'une recherche réussie est une recherche qui aura pour effet de modifier l'environnement. Notre ambition pour notre recherche est qu'elle puisse modifier le comportement de certains entrepreneurs, en leur proposant une nouvelle manière d'appréhender le contexte conduisant à une nouvelle manière d'entreprendre. Notre approche épistémologique telle que nous venons de la présenter correspond au constructivisme pragmatique. Nous allons développer dans la partie ci-dessous les caractéristiques de ce courant épistémologique.

### I.1.3. Le choix du constructivisme pragmatique

Le paradigme constructiviste comprend deux courants différents : le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (ou radical) théorisé par von Glasersfeld et par Le Moigne et le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (Avenier, 2011).

Nous nous positionnons dans l'école de Von Glasersfeld et de Le Moigne qui est en adéquation avec notre vision de la science. Il nous semble en effet que la science est un moyen qui doit permettre à l'homme de cheminer (Von Glasersfeld, 2001), et non une fin en soi (Guba et Lincoln, 1989).

Le paradigme constructiviste pragmatique repose sur trois hypothèses (Avenier et Gavard-Perret, 2018) :

- La première hypothèse postule que le chercheur ne peut connaître le réel qu'à travers l'expérience et la perception qu'il en a. « Ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçue aux actions menées (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p.28) ». Cette hypothèse ne nie pas l'existence d'un réel en soi, mais postule que le chercheur ne peut travailler que sur son expérience du réel, et non sur ce réel en soi.
- La deuxième hypothèse, qui découle de la première, postule que l'on ne peut dissocier dans la connaissance produite ce qui relève du réel étudié de ce qui relève du chercheur qui étudie ce réel. Il ne s'agit pas de penser que le réel n'existe pas en dehors du chercheur, mais que l'étude de ce réel est nécessairement influencée par le chercheur et ne peut donc pas refléter fidèlement ce réel. Les modélisations produites par le chercheur dépendent « du système de représentation de l'humain concerné, lequel dépend notamment de son projet, de sa culture, de son histoire et de son contexte. » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 28).
- La troisième hypothèse est appelée hypothèse téléologique et postule que le fait de vouloir étudier un certain réel, influence l'expérience que l'on fait de ce réel.

Les hypothèses fondatrices des deux courants constructivistes présentent à la fois des points communs et des différences (Avenier, 2011). Ce qui différencie radicalement les deux courants est l'hypothèse d'ordre ontologique du paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (PECGL) (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Cette hypothèse postule que la réalité est « relative, multiple, socialement construite, et n'est pas gouvernée par des lois naturelles, causales ou d'autres sortes » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 30).

La vérité absolue comprise comme une connaissance qui correspond exactement au réel tel qu'il est en lui-même n'est pas un concept adapté au constructivisme que ce soit le constructivisme pragmatique ou le PECGL (Avenir, 2011, p.376). Dans le constructivisme pragmatique, les critères de vérité et d'objectivité, en vigueur dans les paradigmes épistémologiques positivistes sont remplacés par les critères de viabilité et de convenance à l'expérience humaine (Von Glasersfeld, 2001). La connaissance doit être viable, c'est-à-dire qu'elle doit être utilisable et permettre de cheminer dans le monde. Pour le PECGL, la « vérité » (avec des guillemets) est définie comme « la représentation la plus informée et la plus sophistiquée » qui fait consensus (Avenier, 2011, p. 376).

Comme Avenier et Thomas (2015), nous préférons utiliser le terme pragmatique plutôt que le terme radical qui peut induire des confusions dans le sens. En effet, le terme radical peut laisser penser que ce paradigme nie l'existence d'une réalité en soi, ce qui n'est pas le cas. Ce qui est

nié, c'est la possibilité de connaître ce réel au-delà de l'expérience qui en est faite (von Glasersfeld, 2001).

Dans notre positionnement épistémologique, le principe de fiabilité consiste principalement à permettre au lecteur de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui l'a conduit des données jusqu'au résultats annoncés (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Dans ce paradigme, il n'est pas nécessaire que le codage réalisé par plusieurs chercheurs soit identique, puisque la connaissance produite dépend intrinsèquement du chercheur qui l'a produite (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Le construit « consiste en un modèle générique bâti à partir de l'expérience humaine du phénomène étudié, c'est-à-dire un ensemble de concepts et de relations entre ces concepts qui, une fois interprétés dans le contexte considéré, procurent de l'intelligibilité à l'expérience que le chercheur et les acteurs de terrain concernés ont du phénomène étudié » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 34).

Dans le positionnement épistémologique constructiviste pragmatique, toute méthode de recherche est acceptable dans la mesure où elle respecte les trois principes d'éthique, d'explicitation des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances et de rigueur critique dans la conduite de ce processus (Le Moigne, 1995). L'hypothèse est « un récit plausible qui rend intelligibles des événements *a priori* inintelligibles » (Lorino, 2020, p. 130). Afin d'éviter des confusions avec des terminologies utilisées dans des épistémologies positivistes, nous proposons d'utiliser le mot « intuition ». Enfin, dans un souci de critique et de rigueur, le chercheur doit montrer en quoi les connaissances qu'il a produites sont adaptées à l'expérience qu'il a faite de son objet d'étude et en quoi elles permettront aux acteurs d'intervenir intentionnellement au sein de cette situation (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 34).

Cette section fait l'objet de présentations théoriques. Le fait marquant observé et l'explicitation des hypothèses liés à cette recherche seront développés après la présentation du cas, dans la deuxième section de ce chapitre (cf. Paragraphe II.1).

Le choix du positionnement épistémologique ne conditionne pas le choix du raisonnement, mais permet de comprendre la manière dont le raisonnement est mis en œuvre (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999 ; Avenier et Gavard-Perret, 2018). Les trois types de raisonnement sont perçus par Peirce (1966) comme les composants d'un processus plus large de production de connaissance, dans lequel se succèdent abduction, déduction et induction.

## I.2. Présentation du choix du raisonnement

Trois modes de raisonnements sont généralement utilisés dans les recherches en sciences de gestion. Les deux premiers ont été théorisés dans l'antiquité avec Aristote, il s'agit de la déduction et de l'induction. Le troisième mode de raisonnement a été théorisé plus récemment par Peirce à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Il s'agit de l'abduction. L'idée de Peirce en proposant l'abduction est de saisir l'ensemble du raisonnement humain par ces trois modes de pensée : la déduction, l'induction et l'abduction.

### I.2.1. La déduction

La déduction est définie par Mourral et Millet (1993, p. 73) comme « un raisonnement qui conduit (lat. *ducere*) de propositions ou d'expériences données à des propositions qui en découlent rationnellement. » Dans un chapitre d'ouvrage destiné spécifiquement aux sciences de gestion, la déduction est présentée comme un raisonnement communément utilisé dans les approches positivistes, qui consiste à « tirer de l'hypothèse explicative universelle une conclusion nécessaire sur un énoncé singulier » (Le Goff, 2002, p. 203). Dans un raisonnement déductif, le travail empirique doit avoir valeur de validation ou de réfutation de l'hypothèse.

### I.2.2. L'induction

L'induction est « l'opération par laquelle l'intelligence passe des faits aux lois qui les expliquent » (Mourral et Millet, 1993, p. 169). Autrement dit, en langage gestionnaire, l'induction consiste à « remonter d'une accumulation d'énoncés singuliers à une loi universelle » (Le Goff, 2002, p. 203). L'induction peut être perçue comme dangereuse ou vaine, si elle est déployée en dehors de la déduction et de l'abduction (Dumez, 1988). En refusant tout enracinement d'une recherche dans un cadre théorique, le risque est fort de refaire quelque chose qui a déjà été fait.

### I.2.3. L'abduction

L'abduction est définie par Mourral et Millet (1993, p. 7), à l'aide des travaux de Peirce (*Dictionary of Logic*, 1867), de la manière suivante : il s'agit d'une « conjecture sans force probante, fondée sur une hypothèse tirée de l'expérience : la vérification devra être l'objet d'une induction. ». Dans la pensée de Peirce, le raisonnement abductif a une portée explicative. L'abduction peut être pensée comme un processus qui conduit à formuler une hypothèse explicative suite à l'observation de certains faits surprenants (Chauviré, 2010). Il est important

de noter que l'abduction n'a pas vocation à avoir une portée universelle. L'objectif est simplement de proposer une théorie « dont la nature hautement conjecturale est explicite » (Le Goff, 2002, p. 203). L'abduction est donc un mode de raisonnement explicitement et intrinsèquement dépendant du chercheur. Cette hypothèse devra ensuite être éprouvée avec l'induction. Dans un raisonnement abductif, l'induction permet de corroborer ou de réfuter l'hypothèse par une étude attentive du terrain.

Chauviré (1981, p.447) explicite le raisonnement abductif de la manière suivante :

Le fait surprenant, C, est observé.

Or, si A était vrai, C se produirait.

Il y a donc une raison de soupçonner que A est vrai.

L'enjeu pour le chercheur confronté à des phénomènes atypiques est de proposer par abduction une théorie explicative en allant au-delà d'un simple constat, tout en essayant de se préserver au maximum des préjugés pour ensuite observer et analyser le terrain (Le Goff, 2002). Ce mode de raisonnement implique que le chercheur est au fait des derniers développements théoriques pour éviter de refaire un travail qui a déjà été fait (Le Goff, 2002).

Le raisonnement du chercheur pourra s'appuyer sur des modèles préexistants dans son domaine ou bien il pourra en créer lui-même avec des idées originales prises ailleurs (Le Goff, 2002, p. 207). Le recours à l'étude de cas est particulièrement adapté au mode de raisonnement abductif dans la mesure où il ne porte pas d'intention de portée universelle mais souhaite plutôt proposer une théorie originale (Le Goff, 2002, p. 203). L'objectif du chercheur utilisant ce mode de raisonnement est de garder au maximum la richesse et la complexité du cas. La méthodologie de l'étude de cas est présentée ci-après.

### **I.3. Mobilisation de l'étude de cas pour étudier un objet complexe**

#### **I.3.1. L'étude de cas,**

L'étude de cas est la méthode la plus utilisée en méthodologie qualitative et peut prendre différentes formes, selon les paradigmes épistémologiques dans lesquels elle est déployée (Avenier et Thomas, 2015). L'étude de cas est définie comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécialement lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement visibles » (Yin, 2003, p. 13). L'étude

de cas peut être mobilisée pour étudier un phénomène social complexe (Yin, 2003) et est à privilégier pour répondre à une question de recherche complexe (Thiétart et al., 2014, p.177).

Etude de cas et raisonnement abductif sont intimement liés (Le Goff, 2002). L'étude de cas en mettant l'accent sur une « manière », est propice à la découverte. « Le cas est susceptible de mettre à jour des éléments déviants ou surprenants. » (Le Goff, 2002, p. 202). C'est cette singularité, cette originalité que le chercheur doit identifier et qui constitue un point de départ à sa recherche (Le Goff, 2002).

Le cas a sa manière propre de fonctionner, rendant caduque toute volonté de généralisation statistique. Dans sa définition même, l'étude de cas ne doit pas chercher à avoir une portée généralisante et Le Goff met en garde contre les études de cas multiples, qui cherchent à transformer les cas en cases dans des matrices, au risque de simplifications ou de biais, même dissimulés.

### I.3.2. ... pour étudier un objet de recherche complexe.

Notre recherche a pour objectif de comprendre la manière dont sont mobilisées les ressources dans un processus entrepreneurial avec des ressources financières limitées. Le processus entrepreneurial est au cœur de notre recherche. Nous souhaitons caractériser ici l'objet de notre recherche à la manière de Fabbe-Costes et al. (2013), c'est-à-dire en précisant l'unité d'analyse, le périmètre spatio-temporel et en justifiant la complexité de notre recherche.

L'unité d'analyse peut être une personne, un événement, une entité, un programme, un processus, etc. (Yin, 2003). La définition de l'unité d'analyse dépend de la manière dont est énoncée la question de recherche. Ici, la question de recherche se réfère aux processus de mobilisation des ressources au sein du processus entrepreneurial.

Préciser le périmètre de la recherche consiste à en préciser les coordonnées spatiotemporelles (Fabbe-Costes et al., 2013). Le processus entrepreneurial est un processus qui est difficile à borner, tant au début qu'à la fin (Chabaud et Ngijol, 2010).

Dans notre recherche, la focale au niveau temporel a été placée sur le début du processus entrepreneurial, car c'est là que le chercheur en entrepreneuriat est le plus légitime (Davidsson, 2015).

L'espace est un deuxième élément à définir pour préciser un objet de recherche (Fabbe-Costes et al., 2013). Dans le cas de cette recherche, l'espace de l'objet de recherche s'identifie à l'espace du processus.

Enfin, l'objet de notre recherche est un objet complexe. Le Professeur Fabbe-Costes, lors d'un séminaire doctoral en janvier et février 2018, conseillait aux doctorants de distinguer l'objet complexe d'une question de recherche complexe. Dans notre recherche, les deux sont complexes, d'où la nécessité de mobiliser une méthodologie pouvant aborder cette complexité.

La pensée complexe a été portée par Edgar Morin, Jean-Louis Le Moigne, Alain-Charles Martinet, Raymond-Alain Thiétart et Marie-José Avenier (Journé et al., 2012). Elle repose sur trois principes fondateurs, qui permettent d'en comprendre la substance :

- Le principe hologrammatique, tout d'abord, consiste à ne pas considérer l'ensemble sans considérer les parties qui le composent, ni à considérer une partie de l'ensemble sans considérer l'ensemble. Ce principe est, pour Edgard Morin, un des paradigmes de la méthode de la complexité (Abdelamek, 2004, p. 99), et il fait écho à la pensée du philosophe Pascal, pour qui il était « impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus de connaître le tout sans connaître les parties... » ;
- Le principe de récursivité, ensuite, évite de tomber dans une simplification réduisant des liens à des relations de causalité linéaire. Ce principe s'inscrit dans l'approche structurationniste (Giddens, 1987), qui consiste à penser une double relation entre la personne et la structure : non seulement la structure influence l'action de la personne, mais l'action de la personne influence également la structure, dans un processus récursif et continu ;
- Le troisième principe, enfin, consiste à ne pas isoler une organisation de son contexte, de sa trajectoire passée et de son avenir (Journé et al., 2012)

L'objet de notre recherche est le processus entrepreneurial. La question de recherche vise à comprendre la manière dont les ressources sont mobilisées dans le processus entrepreneurial. Le processus entrepreneurial est un objet complexe, pour différentes raisons : la multiplicité des acteurs en jeu, les différents rôles joués par les différents acteurs à différents moments, et la place ambiguë du contexte. Les frontières entre le processus entrepreneurial et le contexte sont poreuses. Le contexte pouvant avoir un rôle actif, qui le conduit à donner sa forme au

processus entrepreneurial, ou un rôle passif, qui le conduit à être modifié par le processus entrepreneurial.

La question de recherche est complexe à cause de la multiplicité des acteurs en jeu et les différentes utilisations des ressources, notamment lorsque les ressources sont détournées de leur usage initial, dans le cas du bricolage.

Pour saisir cette complexité, nous considérons à la fois le tout, c'est-à-dire le démarrage du processus entrepreneurial (dans son contexte, qui inclut les facteurs externes, et en tenant compte de sa trajectoire passée et de son avenir), et les parties de ce tout, à savoir : l'acteur, les ressources, l'idée de nouvelle entreprise et la confiance dans l'idée (Davidsson, 2015).

Cette complexité justifie le recours à l'étude de cas. Le choix d'un cas unique permet de varier les sources d'information et de trianguler les données. Cette variété dans les sources d'information est nettement plus difficile à obtenir et met en péril la validité des données dans des recherches portant sur un grand nombre d'entreprises, pour lesquelles bien souvent le chercheur n'a qu'un seul interlocuteur (Davidsson et Gruenhagen, 2020).

Les caractéristiques de l'objet de recherche sont présentées dans le tableau qui suit.

**Tableau 5. Caractérisation de l'objet de recherche**

<b>Question de recherche : Comment mobiliser les ressources dans un processus entrepreneurial caractérisé par des ressources financières limitées ?</b>	
Unité d'analyse	Le processus de mobilisation des ressources
Périmètre de la recherche	Début du processus entrepreneurial Espace : lieux du processus entrepreneurial
Complexité de la recherche	Question de recherche complexe Frontières poreuses entre le processus entrepreneurial et son contexte Frontières poreuses entre le contexte et les ressources

*Source : élaboration personnelle*

**En conclusion**, nous avons présenté dans cette section les trois principaux référentiels mobilisés en sciences de gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Nous avons développé les hypothèses fondatrices du constructivisme pragmatique (Avenier et Gavard-Perret, 2018), cadre épistémologique choisi pour réaliser ces travaux de recherche. A l'intérieur de ce cadre, nous avons mis en œuvre un raisonnement abductif, dont nous avons

présenté les principales caractéristiques. L'abduction démarre avec la formulation d'une hypothèse qui cherche à expliquer le fait surprenant observé (Chauviré, 2010 ; Lorino, 2020). Pour éviter toute confusion avec le mode de raisonnement déductif, nous choisissons de parler d'intuition plutôt que d'hypothèse. Enfin, dans un troisième temps, nous avons présenté la méthodologie de l'étude de cas, et caractériser notre objet de recherche.

Dans la section suivante, nous commençons par (II.1) présenter le cas C'est Qui Le Patron ?! (CQLP) : l'objet de ce projet entrepreneurial, les principaux acteurs et les faits marquants qui permettent de comprendre ce processus entrepreneurial. Le contexte d'émergence du cas CQLP est celui de la filière laitière française. Pour saisir au mieux les enjeux liés à ce contexte, nous avons ensuite mobilisé des recherches publiées en sciences de gestion, mais aussi en économie industrielle et en agronomie (II.2). Enfin, dans un troisième temps, nous présentons une vision d'ensemble du raisonnement abductif mis en œuvre dans notre recherche (II.3).

## **II. Présentation du cas et de son contexte**

### **II.1. Présentation du cas C'est Qui Le Patron ?**

Le projet C'est Qui Le Patron ?! (CQLP) a pour objet de produire et vendre des briques de lait de vache, dont le cahier des charges est voté par le consommateur et qui « rémunère au juste prix son producteur ». Cette phrase qui synthétise l'esprit de la démarche est inscrite en lettres majuscules sur l'emballage des briques de lait produites par la marque.

Le projet CQLP a été construit chemin faisant, évoluant avec l'intégration de nouveaux acteurs. Ces acteurs donnent leur accord explicite pour démarrer la production du lait CQLP le 6 septembre 2016, lors d'une réunion au cours de laquelle ils sont rassemblés, tous ensemble, pour la première fois. La structure juridique, établie quelques mois plus tard en février 2017, contribue à comprendre l'organisation dans son ensemble.

#### **II.1.1. Les principaux acteurs**

Cette présentation succincte des principaux acteurs permet de poser le cadre du processus étudié. Les éléments présentés dans cette section seront repris de manière plus détaillée dans les résultats.

Les deux acteurs principaux sont les entrepreneurs : Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne. Laurent Pasquier a une formation de chercheur en microélectronique. En 2011, il quitte la

société ST-Ericsson, dans laquelle il est salarié, pour fonder mesGoûts.fr. L'objet de ce site est alors de fournir des informations exclusives sur les produits alimentaires pour permettre aux utilisateurs de consommer de manière avisée.

Nicolas Chabanne a plusieurs expériences entrepreneuriales (Cf. synthèse proposée en Annexe 2), dans différents domaines, quand il rencontre Laurent Pasquier. Il a fondé notamment en 2007 l'initiative du Petit Producteur dont l'objectif est de personnaliser la vente de fruits et légumes en accolant la photo du producteur pour créer un premier lien avec le consommateur. Fin 2014, plusieurs mois après sa première rencontre avec Laurent Pasquier, il crée aussi l'initiative des Gueules Cassées pour valoriser les fruits et légumes non calibrés, qui ne peuvent pas être vendus dans la grande distribution. A l'occasion de ces projets en lien avec les producteurs et la grande distribution, Nicolas Chabanne rencontre plusieurs acteurs de la grande distribution, dont Bertrand Swiderski, Directeur de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise du Groupe Carrefour, qui joue un rôle clé dans l'histoire de CQLP.

Si à première vue tout oppose Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier, tant en termes de personnalité que de parcours professionnel, ils se rencontrent autour d'une idée commune : la volonté de créer une marque du consommateur. Leur souhait est de replacer le consommateur au centre de la filière agroalimentaire, et d'en faire un véritable décideur. Ces deux fondateurs ont dans l'idée de créer une marque pour laquelle les consommateurs votent eux-mêmes le cahier des charges des produits qu'ils consommeront.

Laurent Pasquier mobilise son expertise sur les compositions des produits agroalimentaires pour construire le questionnaire du cahier des charges qui sera soumis au vote des consommateurs. Nicolas Chabanne, quant à lui, excelle dans la communication et la partie commerciale.

Deux objectifs sont mis en avant : impliquer le consommateur dans son acte d'achat et lui faire prendre conscience des enjeux environnementaux et sociétaux directement liés à sa consommation. Après avoir développé, au cours de l'automne 2013, un projet autour de la pizza des consommateurs, qui s'est révélé infructueux, une rencontre avec un dirigeant de Carrefour, fin 2015, les oriente sur le produit du lait.

Carrefour est un deuxième acteur clé dans ce projet. Ce sont des dirigeants de Carrefour qui proposent l'idée du lait, produit qui possède des caractéristiques particulières dans l'univers de la grande distribution, en termes d'image et de volume de vente. Carrefour est également

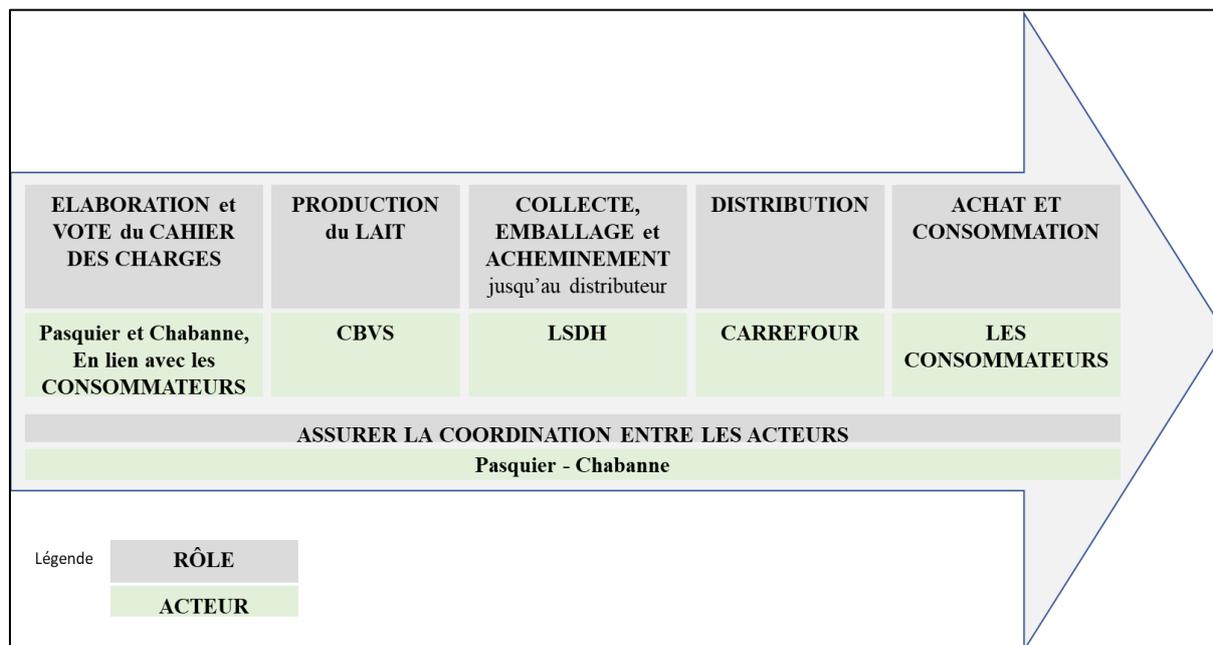
l'acteur à travers lequel se rencontrent les autres acteurs du processus : les entrepreneurs, la laiterie et les producteurs de lait.

La laiterie de Saint Denis de l'Hôtel (LSDH) est un partenaire de Carrefour, choisi pour sa grande capacité d'innovation et le caractère visionnaire de son président, Emmanuel Vasseneix. Ce dernier joue un rôle clé dans l'intégration des producteurs de lait de la Coopérative Bresse Val de Saône, en acceptant d'acheter l'ensemble de leur production, y compris la part qui ne sera pas écoulée sous la marque CQLP. LSDH est l'acteur qui supporte le plus grand risque financier dans le projet.

La coopérative Bresse Val de Saône (CBVS) regroupe une cinquantaine de producteurs. Ces producteurs sont au bord de la faillite après avoir perdu leur principal client pendant la crise du lait de 2015. Les banques ne leur donnent que quelques semaines avant de déposer le bilan et enregistrer les pertes. Ne pouvant s'y résigner, les dirigeants de la coopérative décident, à défaut de trouver une laiterie qui leur achèterait leur lait, de chercher par eux-mêmes des débouchés commerciaux directement auprès des distributeurs. Approche innovante, s'il en est, dans la filière. Pour cela, ils éditent un tract (Annexe 3) expliquant leur situation critique et présentant les avantages de leur lait. Puis ils font la tournée de tous les distributeurs de la région pour distribuer ce tract aux directeurs de magasin. C'est au Carrefour de Vonnas que le poisson mord. La secrétaire du directeur, dont le mari est lui-même éleveur de porc, est touchée par l'histoire de cette coopérative et transmet la plaquette à son directeur. Celui-ci prend connaissance de la situation et appelle quelques jours plus tard les dirigeants de la coopérative. Il fait remonter la situation à son directeur régional, qui lui-même fait remonter le point à son directeur, qui n'est autre que Marc Delage, directeur de la catégorie lait du groupe Carrefour, alors en discussion avec l'équipe entrepreneuriale CQLP.

Les consommateurs, enfin, ont pour rôle de voter le cahier des charges à partir du questionnaire à choix multiples proposé par CQLP et d'acheter le lait produit. Ils sont donc en amont du processus avec le vote du cahier des charges, et en aval avec l'achat et la consommation du produit final. A partir de la fin du mois de février 2017, qui suit le dépôt des statuts de La Société Des Consommateurs, les consommateurs peuvent intégrer le projet en tant que sociétaire dont le rôle est de contrôler le respect du cahier des charges par les différentes parties prenantes, en effectuant des visites de contrôle. La figure qui suit synthétise le rôle et la place des acteurs clés du projet dans la chaîne de création de valeur.

**Figure 14. Rôle et positionnement des acteurs au sein de la chaîne de création de valeur**



Source : élaboration personnelle

Ces cinq acteurs (Equipe entrepreneuriale CQLP, CBVS, LSDH, Carrefour et les consommateurs) intègrent le projet de manière successive. Ils se réunissent tous ensemble pour la première fois le 6 septembre 2016, à Pont de Vaux, commune de l'Ain, où est localisée la CBVS.

#### II.1.2. La réunion du 6 septembre 2016 : lancement de la production du lait CQLP

La date du 6 septembre 2016 est une date clé, même si ce n'est pas la date du démarrage du processus entrepreneurial. Les origines de CQLP sont multiples. Nous avons choisi comme point de départ du processus étudié la rencontre, à l'automne 2013, des deux entrepreneurs : Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne, et la constitution de l'équipe entrepreneuriale.

Le 6 septembre 2016 est la date à laquelle les acteurs que nous venons de présenter se sont rencontrés tous ensemble pour la première fois. C'est au cours de cette réunion que Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier obtiennent l'engagement explicite, bien qu'informel, de la part de chacun des acteurs de démarrer la production.

Dans cette réunion sont notamment présents Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne (CQLP), Emmanuel Vasseneix (Directeur Général LSDH), Romain Delfosse (Responsable de la collecte du lait LSDH), Marc Delage (Directeur de la catégorie Lait, pour la France, du Groupe Carrefour), Martial Darbon (Président de la CBVS) et Wilfried Paccaud (Vice-Président de la CBVS).

La CBVS s'engage à produire le lait conformément au cahier des charges voté par les consommateurs et à accueillir quelques journalistes pour communiquer sur la démarche. Le Groupe Carrefour s'engage à distribuer 7 tonnes de lait sur les 26 tonnes produites par la CBVS. La laiterie LSDH s'engage à transformer les 7 tonnes de lait distribuées par Carrefour et, grâce à la force de persuasion de Nicolas Chabanne, à prendre en charge les 19 tonnes restantes, condition *sine qua non* pour éviter la faillite de la CBVS. Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne, enfin, s'engagent à gérer le projet dans son ensemble, assurer la communication entre les différents acteurs, suivre le cahier des charges, communiquer avec les consommateurs, etc.

Les engagements pris au cours de cette réunion ne font l'objet d'aucune formalisation. Tout le projet repose alors sur la parole donnée comme l'illustrent les verbatim suivants.

Dans les verbatim comme dans tous ceux présentés dans ce chapitre, nous indiquons la source du verbatim ainsi : Personne interviewée, Date de l'interview (ou source autre) et ligne du document.

*« Il n'y a rien. 0 contrat. Les premiers contrats qu'on signe c'est en 2017, alors que c'est lancé en automne 2016. On signe 0 contrat. »* Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 270

*« Voilà comment, en quelques heures, sans business plan, sans stratégie marketing, sans contrat de cent pages relues par plusieurs avocats, mais avec énormément de conviction, de passion et de culot, CQLP a changé la donne »* Livre, p. 11

*« En septembre 2017 [soit un an après le lancement], c'est là que le projet a commencé à être formalisé au niveau des contrats »* Joséphine Roux, Salariée CQLP, Entretien Juillet 2019, 33

La structure juridique n'est développée que quelques mois plus tard et aboutit avec le dépôt des statuts de la Société des Consommateurs le 23 février 2017.

### II.1.3. Présentation de la structure juridique

La présentation des statuts juridiques de CQLP permet de comprendre en profondeur la logique de la démarche. Les statuts de la société des consommateurs ont été déposés le 23 février 2017, soit plus de 5 mois après le 6 septembre 2016. Nous avons joint en Annexe 4 le préambule des statuts juridiques de la Société des Consommateurs.

L'organisation juridique de ce projet entrepreneurial s'est traduite en la création de deux sociétés indissociables : C'est Qui Le Patron ?! qui est une Société par Actions Simplifiées (SAS) et La Société Des Consommateurs (LSDC), qui est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC).

Les missions respectives de ces deux sociétés ont été notamment reprises de manière détaillée, dans l'assemblée générale de La Société Des Consommateurs du 21 mai 2019, où elles sont présentées de la manière suivante :

CQLP, est la société qui détient l'expertise et qui passe les contrats avec les partenaires. Ses missions sont les suivantes :

- « - *Fait les études de marché,*
- Crée les questionnaires,*
- Etablit les cahiers des charges,*
- Recherche et accompagne des partenaires capables de répondre aux attentes des consommateurs,*
- Suit la commercialisation des produits,*
- Garantit le lien entre les différents acteurs. »*

Issu de l'assemblée générale ordinaire de la Société des Consommateurs, du 21 mai 2019, disponible sur Youtube.

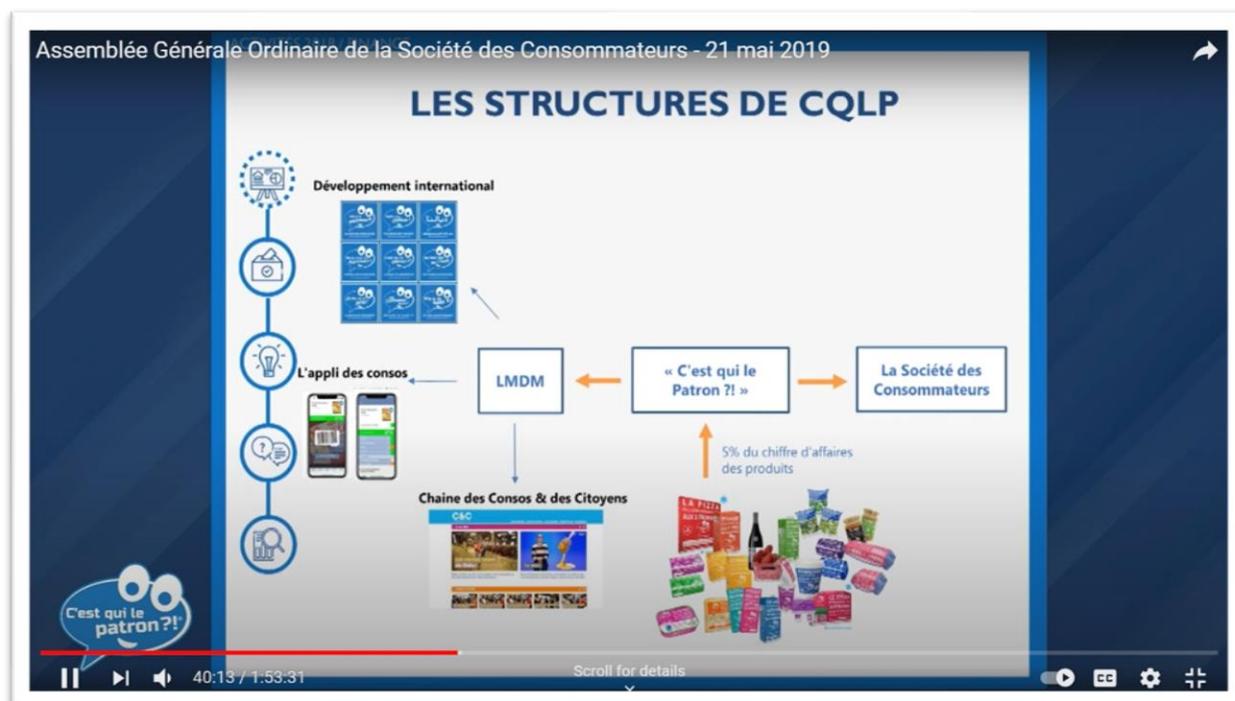
La société CQLP se rémunère sur les produits vendus, en récupérant 5% des ventes réalisées. Sur l'ensemble de ces revenus, environ 30% permettent de financer les activités de CQLP et 30% servent à financer les activités de LSDC, qui sont les suivantes :

- « -*Choisit les produits,*
- détermine les cahiers des charges,*
- contrôle et garantit que les produits sont conformes à leurs attentes,*
- valide les axes de développement,*
- assure le lien avec les consommateurs,*
- est leur porte-parole via des actions de communication ciblée »*

Issu de l'assemblée générale ordinaire de la Société des Consommateurs, du 21 mai 2019, disponible sur Youtube.

Enfin, les 40% restant sont utilisés pour développer de nouvelles activités, gérées par la société LMDM (La Maison Des Marques). Ses activités recouvrent le développement à l'international, le développement d'une application mobile des consommateurs et le développement de la Chaîne des Consos et des Citoyens. L'image qui suit synthétise les flux financiers entre les différentes structures.

**Figure 15. Structures juridiques de l'univers CQLP**



La Société des Consommateurs est détenue par quatre catégories de sociétaires : les consommateurs, les salariés-collaborateurs, les fondateurs et les partenaires honoraires. Le collège des consommateurs dispose de 30% des droits de vote de la coopérative, ainsi que les collèges des salariés et des fondateurs. Le collège des partenaires honoraires dispose des 10% restant. Le statut de SCIC impose un réinvestissement des bénéfices à hauteur d'au-moins 57.5% dans la coopérative.

La complexité du montage, et plus particulièrement l'intégration de la SAS CQLP, s'explique notamment par la volonté de sécuriser La Société Des Consommateurs. Le risque étant, en ouvrant totalement le capital aux sociétaires, de perdre le contrôle de la société, au profit d'acteurs potentiellement malveillants.

Le cas CQLP est contextualisé dans la filière laitière. En approfondissant ce contexte, nous souhaitons répondre aux appels de plusieurs chercheurs en entrepreneuriat à approfondir et

valoriser le contexte des cas, en particulier dans le secteur agroalimentaire (De Massis et al., 2016 ; Fitz-Koch et al., 2018). Dans un premier temps, nous présentons la notion de filière, puis les acteurs de la filière du lait et les enjeux liés. Notre réflexion se conclut avec une figure de synthèse (Figure 17).

## **II.2. Le secteur agroalimentaire et la filière laitière dans la littérature en sciences de gestion**

La filière laitière est une filière stratégique pour la France, qui compte 5 groupes Français dans le top 25 mondial (Veysset et Delaby, 2018 ; CNIEL, 2021). Elle représente dans ce seul pays près de 300 000 emplois et un chiffre d'affaires de près de 39 milliards d'euros en 2020 (CNIEL, 2021). Pour autant, cette filière fait régulièrement la une de l'actualité à cause de nombreux dysfonctionnements touchant principalement les producteurs de lait. La France est un des principaux pays exportateurs de lait sur le marché européen. La suppression des quotas laitiers en 2015 a entraîné un remaniement des enjeux du secteur laitier avec des débouchés plus restreints sur le marché européen et une exposition plus grande aux politiques économiques des pays hors Union-Européenne (Perrot et al., 2018).

La filière laitière n'a fait l'objet que de peu de recherches en sciences de gestion. Pour aboutir à une vision, qui se veut la plus complète possible, des enjeux de la filière, nous avons dépassé les frontières de notre discipline académique, en nous intéressant à des travaux réalisés en économie et en agronomie.

### **II.2.1. La notion de filière**

Dans la définition de l'Insee (2016), la filière désigne « l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini ». Cette approche de la filière renvoie à l'approche originale, qui a émergé en économie industrielle dans les années 1970, dans le cadre de mises en place de politiques industrielles (Benghozi, 2001). Elle est relativement limitée, puisqu'elle s'arrête au produit fini, et ne considère pas les activités en aval de la production, c'est-à-dire les activités entre la production du produit fini et sa consommation. La réflexion sur la notion de filière a été portée, à l'origine, par des économistes, mais a été ensuite enrichie par des travaux réalisés en chaîne globale de valeur et en *supply chain* (Temple et al., 2011).

Une acception plus large de la filière la comprend comme « une succession de stades menant d'une matière première à la consommation de produits » (Benghozi, 2001, p. 167). Cette notion

permet d'appréhender un ensemble d'activités, de manière segmentée, mais aussi comme « formant un tout, qu'il est possible d'optimiser » (Bernard de Raymond, 2015, p. 2). Le découpage au sein de la filière repose sur des considérations techniques, organisationnelles et des formes d'échange (Temple et al., 2011). Dans le contexte agroalimentaire les enjeux principaux sont liés à la périssabilité des produits (Temple et al., 2011).

A partir de la fin des années 1980, avec le développement de la mondialisation, et la montée en puissance des acteurs privés dans l'organisation des échanges transnationaux, la notion de filière tombe quelque peu en désuétude, au profit d'approches s'inscrivant dans un monde globalisé tel que la chaîne globale de commodité (Gereffi et Korzeniewicz, 1994), la supply chain ou la chaîne globale de valeur (Bair, 2010). La chaîne de valeur distingue trois types d'activités : les activités liées à la transformation de la matière, les activités liées à la logistique amont et aval, et les activités qui assurent la gouvernance du système de management (Bair, 2010 ; Temple et al. 2011).

Compte tenu de la persistance de l'intervention étatique dans l'agriculture, le terme de filière y a perduré plus longtemps que dans l'industrie et les services mais il a bénéficié des apports des travaux réalisés sur la chaîne globale de valeur (Temple et al., 2011). Ainsi, nous mobilisons dans nos travaux la notion de filière dans l'acception de Temple et de ses collègues, c'est-à-dire avec une vision inter-organisationnelle, qui couvre les relations entre les différents acteurs, depuis la production des matières premières jusqu'à la consommation du produit par le consommateur final.

Après avoir précisé l'acception que nous faisons de la notion de filière, nous présentons maintenant les différents acteurs de la filière laitière et les enjeux qui y sont liés.

### II.2.2. Les acteurs de la filière laitière

D'un point de vue méthodologique, l'analyse de la filière s'articule autour du processus technique de production, qui va de l'amont vers l'aval (Durand et al., 2018). Nous nous intéressons exclusivement à la filière du lait de vache et en commençons l'étude avec l'analyse des acteurs en amont : les producteurs. Cette analyse est suivie par celle des transformateurs, puis celle des distributeurs.

### II.2.2.1. Les producteurs de lait : une diversité de l'amont difficilement valorisable

Les producteurs de lait, en France, sont répartis sur 54 000 fermes laitières, livrant du lait de vache (CNIEL, 2021). La richesse du sol français favorise en amont une grande diversité dans les modes d'alimentation et d'élevage des bovins (Veysset et Delaby, 2018). Les exploitations bovines se distinguent selon leur système de production (degré de spécialisation et dimension structurelle), leur type de fonctionnement (mode de production, système d'élevage, système fourrager et d'alimentation), le type de produits animaux et leur mode de valorisation et de commercialisation (Veysset et Delaby, 2018).

Trois France laitières peuvent être distinguées (Veysset et Delaby, 2018). Pour chacune d'elles, nous avons synthétisé dans le tableau qui suit les principales caractéristiques. Ce tableau est volontairement simplificateur, dans la mesure où l'objectif du propos, ici, est de montrer la complexité des enjeux de l'amont, et non de présenter des détails techniques, qui n'ont pas leur place dans nos travaux.

**Tableau 6. Les 3 France laitières, une diversité des enjeux parmi les producteurs**

Zone géographique	Type d'exploitation	Représentativité	Enjeux économiques
Bassins laitiers de zones de plaines (Bretagne et Normandie)	Exploitations intensives, équilibre herbe-maïs	45% des exploitations	Rentabilité moyenne / volumes moyens
Alsace et Sud-Aquitaine	Exploitations très intensives, polycultures – élevage	32% des exploitations	Faible rentabilité / gros volumes Meilleure productivité du travail mais des coûts de structures plus élevés
Montagnes et Piémonts	Exploitations herbagères, spécialisées et de petite taille (35% d'AOP)	23% des exploitations	Forte rentabilité / faibles volumes

Source : élaboration personnelle à partir des données de Veysset et Delaby (2018)

L'analyse du tableau fait apparaître un équilibre difficile à trouver, pour les producteurs, entre la qualité des sols, les volumes produits et la rentabilité. Les zones les plus rentables, d'un point de vue économique, et qui offrent une meilleure qualité du lait, recouvrent des territoires dont les caractéristiques ne permettent pas une augmentation des volumes de production. A l'inverse,

les exploitations très intensives, avec des gros volumes de production, ne sont que faiblement rentables.

La répartition des exploitations s'explique également par la localisation des fournisseurs et surtout par la localisation des transformateurs : « Les zones de forte densité laitière correspondent aux bassins de collecte des plus puissantes industries laitières » (Veysset et Delaby, 2018, p. 132).

Au-delà de cette répartition géographique des exploitations, l'amont se caractérise avec une très forte hausse de la productivité, depuis les années 1970, qui se matérialise à travers une forte baisse du nombre de producteurs, pour un volume de lait collecté par producteur, en hausse constante, et ce dans un contexte où les volumes de production sont relativement stables (Ricard, 2014).

98.1% de la production est collectée et transformée par un industriel (CNIEL, 2017). En dehors de rares exceptions, les producteurs de lait sont entièrement dépendants d'un industriel unique. Contrairement à d'autres filières agroalimentaires dans lesquelles les producteurs ont plusieurs clients, dans la filière laitière, les producteurs n'ont qu'un seul client. Il ressort de cette analyse que la richesse des territoires en amont n'est finalement que très peu valorisable par les producteurs car la demande est conditionnée par l'aval, qui est très concentré et très concurrentiel (Veysset et Delaby, 2018, p. 130).

#### II.2.2.2. Les industriels : des acteurs concentrés, dont les exigences sont dictées par le marché international

Les industriels ont joué un rôle décisif concernant la périssabilité du lait et les difficultés liées à son transport. « L'approvisionnement régulier des villes en lait sain est l'œuvre de l'industrie » (Boisard, 1994, p. 193). Les industriels sont des acteurs indispensables dans la filière du lait. En effet, si la machine n'intervient pas directement dans la production du lait, elle est incontournable pour transporter le lait des campagnes vers les villes (Boisard, 1994).

Le lait n'est devenu un produit de consommation de masse qu'à partir du moment où deux innovations ont été associées au sein du processus de production, la première pour le conserver, la deuxième pour le conditionner. Il s'agit du traitement UHT (Ultra Haute Température) d'une part, et du conditionnement en carton d'autre part réalisé par la société suédoise Tétrapak (Boisard, 1994). Le lait ainsi produit sort de la catégorie des produits frais et devient facilement

transportable. Il présente toutes les caractéristiques d'un produit industriel : « caractère standard, stabilité, robustesse, caractéristiques définies, et production de masse à bas prix » (Boisard, 1994, p. 204).

En France, le secteur industriel laitier est un secteur concentré géographiquement (Veysset et Delaby, 2018). Les données du CNIEL (2017) font état de 762 sites de transformation, détenus par 500 sociétés. Il ne s'agit que d'une diversité apparente puisqu'en 2015, 6.3% des établissements collectent plus de 70% de la collecte nationale et 51% des établissements collectent 1.8% de la collecte nationale (CNIEL, 2017). Seulement 15 ateliers permettent d'assurer 74,8 % de la production nationale de lait (Ricard, 2014, p. 11)

Dix groupes, dont cinq sont dans le top 25 mondial, transforment 75% du lait produit en France. Les très petites structures, qui restent en dehors de ce mouvement de concentration, sont très nombreuses, mais principalement positionnées sur une production de produits AOP (Appellation d'Origine Contrôlée), incompatible avec une diversité de pratiques et « peu favorables à une diversité de stratégies industrielles ou commerciales » (Veysset et Delaby, 2018, p. 138). En dehors de ces très petites structures, les gros groupes sont fortement présents sur les marchés internationaux, dont les exigences régissent l'organisation de la filière. Sur 10 litres de lait collecté, 4 sont exportés (CNIEL, 2017). La forte présence des industriels sur les marchés internationaux requiert une standardisation des produits (quantité et qualité constante tout au long de l'année), qui ne joue pas en faveur de la diversité des territoires (Veysset et Delaby, 2018, p. 147).

Les relations entre les industriels sont marquées par une forte compétition, qui constitue un frein pour valoriser la diversité des potentiels (Veysset et Delaby, 2018). Cette compétition s'exerce au détriment d'une gouvernance et d'une coordination interne à la filière (Veysset et Delaby, 2018).

En conclusion, les industriels sont des acteurs incontournables de la filière laitière, avec un pouvoir fort vis-à-vis des producteurs. Leur organisation est marquée par une forte concentration, une présence soutenue à l'international, et un niveau élevé de concurrence entre ces acteurs. Les industriels, par leur fonction, ont un rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les distributeurs.

### II.2.2.3. Les distributeurs, un positionnement complexe pour répondre à des exigences clients qui combinent qualité et prix bas

En ayant fait du lait un produit d'appel, la grande distribution n'est pas sans responsabilité dans les rapports de force au sein de la filière (Ricard, 2014, p. 12).

Trois grandes phases marquent l'histoire de la grande distribution. La première phase, celle des débuts, accompagne l'avènement d'une consommation de masse sur la base du cercle vertueux « marge réduite, prix bas, gros volume » (Daumas, 2006). La deuxième phase, qui s'étend du milieu des années 1970 jusqu'à la fin des années 1980, voit se développer des stratégies de diversification et d'internationalisation (Daumas, 2006). Enfin, la troisième phase, qui débute dans les années 1990 marque une rupture avec l'apparition de la nécessité pour les distributeurs de s'adapter à un environnement plus concurrentiel et instable et de répondre à deux exigences contradictoires des consommateurs : une demande de produits de consommation à bas prix, et un besoin de qualité, de différenciation et de services (Daumas, 2006 ; Baritoux et Houdart, 2015).

Les nombreuses fusions acquisitions réalisées depuis la fin des années 1980 dans la grande distribution alimentaire ont eu pour effet une concentration des acteurs, et un pouvoir de négociation croissant (Beylier et al., 2011). Du fait d'une forte internationalisation, ce pouvoir s'étend au niveau global, comme au niveau local (Baritoux et Houdart, 2015). Les conséquences de ce déséquilibre en termes de pouvoir en faveur des distributeurs touchent l'ensemble de la filière, que ce soit pour la répartition de la valeur, l'organisation des acteurs, mais aussi la définition des produits et des normes de production (Burch et Lawrence, 2007).

Ce pouvoir est toutefois pondéré de trois manières : une très forte concurrence entre les distributeurs, une logique de concentration chez les industriels, qui tend à renforcer leur propre pouvoir, et des consommateurs qui expriment des exigences accrues, en termes de qualité des produits, suite aux différents scandales sanitaires (Baritoux et Houdart, 2015). Ces contre-pouvoirs ont conduit les distributeurs à mettre en place des stratégies de long terme avec l'amont de la filière (Baritoux et Houdart, 2015) avec notamment la création des marques de distributeurs (Messeghem, 2005 ; Sabri et Messeghem, 2012). Les marques de distributeurs s'organisent avec des accords tripartites, qui intègrent un industriel, des producteurs agricoles et un distributeur, à l'initiative et sous le contrôle du distributeur (Mazé, 2002). Ces démarches sont sujettes à plusieurs interprétations. Pour les uns, elles sont le fruit d'une recherche de légitimité (Beylier et al., 2012), et de la volonté de développer une responsabilité sociale

(Baritoux et Houdart, 2015). Pour d'autres, elles ne font qu'accroître la montée en puissance des distributeurs dans les systèmes agroalimentaires (Filser et Paché, 2008).

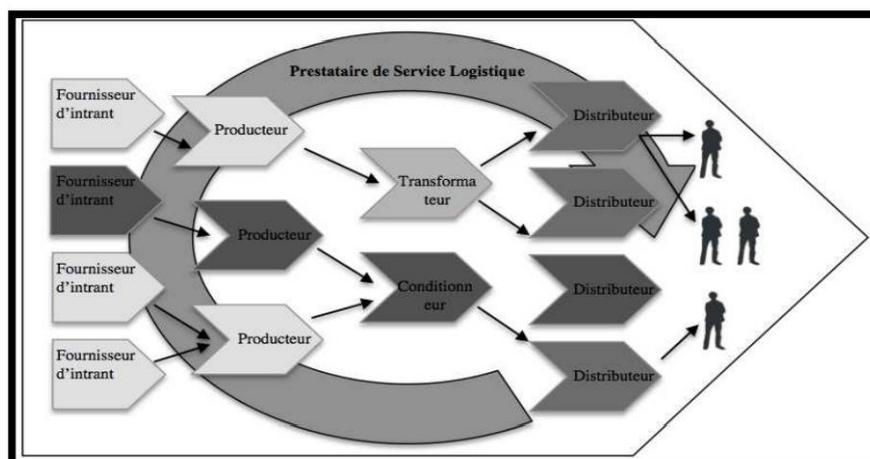
Si le pouvoir hégémonique de la grande distribution est reconnu, de manière générale, dans le secteur agroalimentaire, dans le cas de la filière laitière, les relations de pouvoir sont exacerbées, avec un produit à faible valeur ajoutée, sur lequel compte la grande distribution pour faire venir les clients. Le lait est un produit d'appel pour la grande distribution (Ricard, 2014). Les rayons du lait ne mobilisent que très peu de frais de personnel (Boyer et Hourt, 2018 ; Mevel, 2010). Le développement des marques de distributeurs et des produits « premier prix » dans les segments du lait UHT ont tiré les prix vers le bas. Ainsi, les marques de distributeurs captent 20% du marché, dans les segments du lait UHT demi-écrémé et des produits frais laitiers, et les produits premier prix captent 26,5 % des parts de marché du lait UHT demi-écrémé (Tozanli, 2001, p. 175).

En conclusion, du fait de l'histoire de la grande distribution et du nombre limité des industriels, les distributeurs ont traditionnellement un pouvoir fort dans le secteur agroalimentaire. Les exigences élevées des clients en termes de qualité et de diversification, combinées à des exigences de prix bas contribuent à augmenter la complexité des enjeux et ne jouent pas nécessairement en faveur des producteurs. Plusieurs démarches à l'initiative des distributeurs ont eu pour objectif de développer des liens directs entre producteurs et distributeurs, sans toutefois avoir fait preuve de leur bien-fondé pour les producteurs.

#### II.2.2.4. Le rôle des prestataires logistiques

L'analyse des enjeux de la filière ne saurait être complète sans la prise en compte des enjeux liés au supply chain management (Temple et al., 2011). Le schéma ci-dessous représente une supply chain dans l'ensemble du réseau agroalimentaire et met en avant l'étendue des activités logistiques (Lazzeri, 2014, p. 165).

**Figure 16. Schéma d'une supply chain dans l'ensemble du réseau agroalimentaire**



Source : Lazzeri, 2014, p. 165

La gestion des activités logistiques peut être un moyen de rééquilibrer le pouvoir au sein de la filière en faveur des industriels (Filser et Paché, 2008). Dans le contexte hautement concurrentiel entre industriels et distributeurs, les acteurs logistiques ont pris un rôle stratégique, passant d'une approche purement opérationnelle, « fondée sur l'optimisation des activités liées à l'acheminement des produits finis de l'usine jusqu'aux linéaires des magasins » (Chanut et Paché, 2012, p. 93), à une approche intégrative, avec l'objectif de créer ensemble de la valeur pour le client final (Paché, 2004). Les prestataires de service logistique, qu'ils soient classiques, à valeur ajoutée, ou dématérialisés sont autant d'acteurs qui permettent de créer de la valeur au sein de la filière (Filser et Paché, 2008).

Deux catégories d'action peuvent contribuer à rééquilibrer le pouvoir face aux distributeurs en faveur des industriels : des actions d'intégration verticales (Filser et Paché, 2008) et des démarches de mutualisation horizontale (Chanut et Paché, 2012).

La Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) est un exemple de démarche collaborative verticale, qui consiste à remonter vers l'aval la gestion des flux d'approvisionnement du distributeur. L'industriel qui met en place une GPA est informé au fur et à mesure du niveau des stocks chez le distributeur et peut ainsi gérer au plus près du terrain les flux, et adapter son niveau de production si nécessaire. En prenant sous sa responsabilité cette activité de la gestion des flux, l'industriel peut se rendre indispensable auprès d'un distributeur et gagner du pouvoir et de la légitimité lors de la négociation de référencement (Filser et Paché, 2008).

Dans la grande distribution alimentaire, des démarches de mutualisation horizontale, c'est-à-dire, qui impliquent « des entreprises directement concurrentes, au même stade de la chaîne production-distribution » (Chanut et Paché, 2012, p. 96) ont été identifiées, comme permettant de créer de la valeur au sein de la filière. A la suite notamment de la promulgation de la Loi de Modernisation de l'Economie (LME), en 2009, industriels et distributeurs ont développé des démarches de Gestion Mutualisée des Approvisionnements (GMA), dans l'objectif d'optimiser les coûts de stockage et de transport (Livolsi et Camman, 2012 ; Camman et al., 2013).

Ce dernier point sur la LME permet de faire une transition sur le rôle de l'acteur public, qui est extrêmement présent dans la filière laitière, que ce soit au niveau de la production, avec la Politique Agricole Commune, ou concernant les lois régissant les activités des distributeurs LME (2009), lois Hamon (2014), Alimentation (2018) ou ASAP (2020). L'analyse des acteurs de la filière laitière se termine ainsi avec la présentation des enjeux liés à l'acteur public.

#### II.2.2.5. L'acteur public

Les décisions politiques ont fortement influencé l'organisation des filières agricoles et le secteur de la grande distribution, qu'elles aient été prises à un niveau européen ou national. Cette section débute avec l'évolution des enjeux liés à la Politique Agricole Commune (PAC), puis sont abordées, à un niveau national, les lois encadrant la grande distribution, avec un focus particulier sur la Loi de Modernisation de l'Economie (LME), qui a été mentionnée par plusieurs acteurs du cas CQLP comme ayant eu un impact indirect sur le projet.

La production de lait, en amont de la filière, a été fortement régulée par la Politique Agricole Commune (PAC), avec en particulier l'instauration des quotas laitiers, en 1984, puis leur suppression, en 2015. Les objectifs de la PAC ont évolué entre 1962 et aujourd'hui, passant d'une recherche d'autosuffisance alimentaire à l'échelle européenne, à une volonté de préserver et protéger l'environnement. La Politique Agricole Commune a été mise en place en 1962, avec cinq objectifs : accroître la productivité de l'agriculture, assurer un niveau de vie équitable à la population agricole, stabiliser les marchés, garantir la sécurité des approvisionnements et assurer des prix raisonnables aux consommateurs (Butault et al., 2004). La production de lait est devenue très rapidement excédentaire, avec un taux d'approvisionnement européen, pour le lait en poudre, de 135% entre 1968 et 1971 (Butault et al., 2004). La mise en place des quotas laitiers en 1984 a eu pour objectif de limiter la production laitière de manière stricte, sachant, cependant, que les quotas mis en place dépassaient déjà le niveau de production correspondant

à la demande intérieure (Butault et al., 2004). Aussi, des mesures ont été prises en parallèle pour accompagner la cessation des activités laitières (Butault et al., 2004).

Le régime des quotas laitiers est abandonné en 2015, pour laisser place à un système de contractualisation entre les producteurs de lait et les industriels (Chatellier et al., 2013). Le marché français se caractérise alors par (1) une forte volatilité des prix, liée au désengagement de l'acteur public, (2) un accroissement du rôle de la qualité et de la traçabilité dans l'attractivité des produits, et (3) une concentration des acteurs et un renforcement du pouvoir en faveur des industriels (Chatellier et al., 2013 ; Trouvé et al., 2016).

La réforme votée en 2015 favorise le soutien au producteur plutôt qu'au produit, et la prise en compte des considérations environnementales avec six priorités affichées : (1) le soutien au transfert de connaissance et à l'innovation, (2) le renforcement de la compétitivité et de la gestion durable des forêts, (3) la promotion de l'organisation et de la gestion des risques dans la chaîne alimentaire, (4) la restauration et protection des écosystèmes, (5) la promotion de l'utilisation efficace des ressources et (6) la lutte contre la pauvreté dans les zones rurales.<sup>14</sup> La crise sanitaire de 2020 sera probablement à l'origine d'une remise à l'ordre du jour prochaine des questions sur la souveraineté alimentaire au sein de la PAC.

Si les décisions prises au niveau européen concernant la PAC ont clairement impacté l'amont de la filière, l'aval a quant à lui fait l'objet de nombreuses politiques nationales.

A l'échelle nationale, faisant suite à la LME (2009), plusieurs lois ont été votées pour encadrer les relations entre distributeurs et fournisseurs, la dernière en date étant la loi ASAP (2020) qui concerne notamment les seuils de revente à perte et la promotion des denrées alimentaires.

### II.2.3. Synthèse sur la filière laitière en tant que contexte du cas étudié

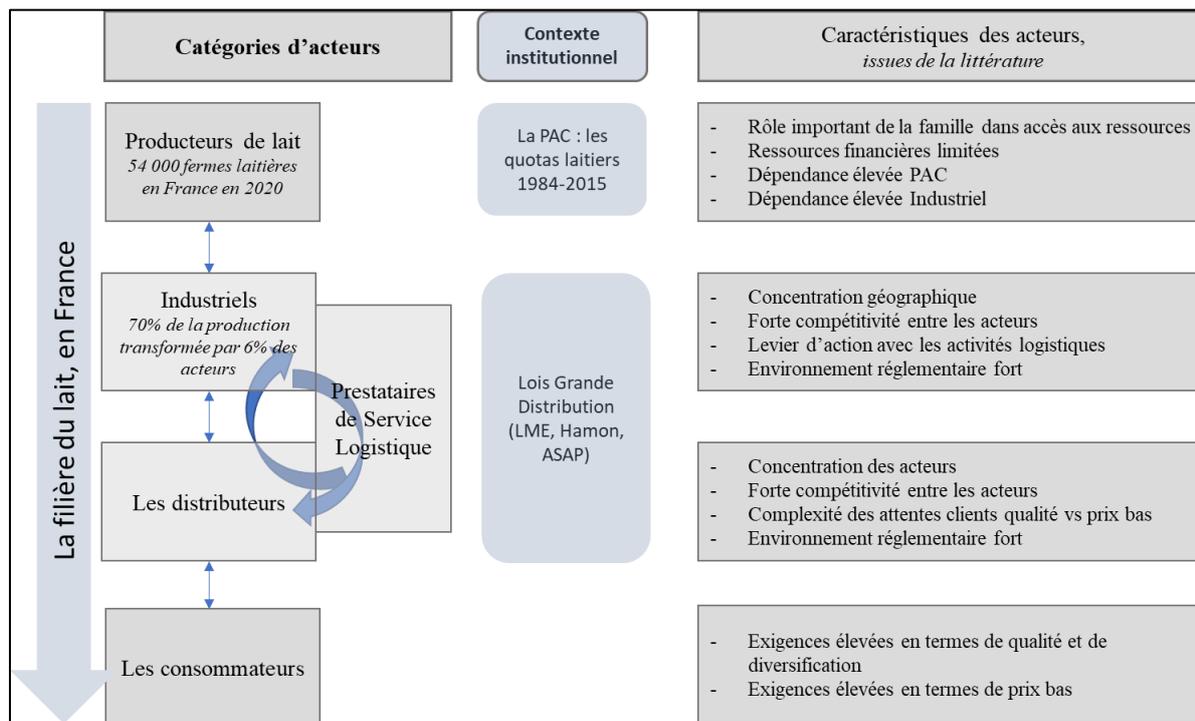
La filière du lait est composée de cinq catégories d'acteurs : les producteurs, les industriels, les distributeurs, les consommateurs et les prestataires de service logistique (PSL). Ces derniers ne sont pas évoqués explicitement dans les travaux contextualisés dans la filière du lait, mais leur rôle reconnu dans la grande distribution (Filser et Paché, 2008 ; Livolsi et Camman, 2012) implique de les étudier.

---

<sup>14</sup> Source : <https://chambres-agriculture.fr>

Le schéma qui suit synthétise les caractéristiques présentes dans la littérature de chacun des acteurs, pour une meilleure compréhension des enjeux.

**Figure 17. Synthèse des acteurs de la filière laitière dans leur environnement institutionnel. Réalisé à partir des données issues de la littérature.**



Source : élaboration personnelle

L'analyse des acteurs et de l'environnement réglementaire de la filière laitière fait apparaître un espace qui laisse peu de place à l'innovation et à l'entrée de nouveaux acteurs. En effet, d'un côté, en amont, jusqu'en 2015, les volumes de production étaient totalement soumis à la logique des quotas, de l'autre, en aval, la taille et la force des acteurs rend difficile l'arrivée de nouveaux entrants, sur un produit de surcroît, à faible valeur ajoutée.

Le cas étudié va permettre de comprendre comment développer un projet entrepreneurial dans un environnement a priori peu propice à de nouveaux entrants et avec des ressources limitées.

Après avoir présenté le cas étudié et son contexte, nous présentons la manière dont nous avons opérationnalisé notre raisonnement abductif avec ce cas.

### II.3. Opérationnalisation du raisonnement abductif de notre recherche

Dans un premier temps, nous justifions d'un point de vue théorique le choix du cas CQLP. Dans un deuxième temps, nous explicitons l'étonnement à l'origine du raisonnement abductif, avant de présenter dans un troisième temps le raisonnement dans son ensemble (Le Goff, 2002).

### II.3.1. Justification du choix du cas CQLP

CQLP est un projet entrepreneurial qui implique des acteurs multiples dans un contexte de ressources très limitées. Il s'agit d'un cas singulier pour étudier les processus de mobilisation des ressources car l'équipe entrepreneuriale démarre avec des ressources qui peuvent être qualifiées de dérisoires au vu de leur ambition de devenir une marque nationale.

Le cas choisi présente un intérêt majeur pour les recherches en entrepreneuriat. Il s'agit d'un cas développé dans un contexte de ressources financières très limitées (Kellermanns et al., 2016 ; Clough et al., 2019). La multiplicité des acteurs intégrés dans le processus entrepreneurial permet d'appréhender la question de la mobilisation des ressources à travers l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial, suivant des logiques de l'effectuation et du bricolage.

L'étude de ce cas permet enfin d'appréhender le processus entrepreneurial, et en particulier le rôle des facteurs externes (Davidsson, 2015), dans le secteur agroalimentaire qui a été peu étudié en entrepreneuriat (De Massis et al., 2016 ; Fitz-Koch et al., 2018).

Le secteur agroalimentaire, et *a fortiori*, la filière, en tant que contexte, n'a reçu que peu d'attention dans la littérature en sciences de gestion (Fitz-Koch et al., 2018 ; De Massis et al., 2016). Or, les interactions au sein de la filière sont nombreuses et déterminantes pour la création d'une nouvelle entreprise. Par exemple, dans le secteur agricole l'entrepreneuriat est un moyen de faire face aux changements politiques, à la concentration croissante des industries et des distributeurs, et à la chute des revenus (Alsos et Carter, 2006 ; Dias et al., 2019). Il peut être appréhendé soit de manière contrainte (entrepreneuriat de nécessité) soit comme une opportunité de développement (Fitz-Koch et al., 2018).

Le choix de ce cas pour notre thèse présentait le risque que ce projet, qui s'est développé très rapidement et très fortement, ne perdure pas dans le temps. Ce risque a été pris, dans la mesure où nous avons cru au projet dès le départ. Les actualités de C'est Qui Le Patron ?! et en particulier sa réactivité et sa créativité face à la crise sanitaire qui a démarré en 2020 nous ont donné raison.

### II.3.2. Explicitation de l'étonnement et des intuitions à l'origine du choix de CQLP comme cas d'étude

L'étonnement à l'origine de cette recherche a deux sources. La première source est liée au constat d'une quête croissante de sens dans le monde du travail combinée à l'essor de nouvelles manières d'entreprendre, avec une dimension altruiste prononcée. Ces réflexions personnelles ne sont pas isolées dans la mesure où ces problématiques ont fait l'objet de nombreux articles entre 2010 dans la presse quotidienne française (*Le Monde, Les Echos, L'Express*, etc.). Ces questionnements intellectuels sont entrés en résonance avec la découverte du projet entrepreneurial C'est Qui Le Patron ?! (Désormais, CQLP), qui constitue la deuxième source d'étonnement : deux entrepreneurs développent, avec des ressources très limitées, une marque alimentaire, qui permet de sauver de la faillite une quarantaine d'exploitations de producteurs de lait.

L'étonnement initial est formulé de la manière suivante :

**« Comment deux entrepreneurs, avec des ressources financières limitées, parviennent-ils à créer une entreprise porteuse de sens, sens auquel aspirent de nombreux salariés d'entreprises solidement établies ? »**

Cet étonnement a conduit à une première formulation de deux intuitions. Ces deux intuitions ont été présentées dans la première section de l'introduction.

La première intuition concerne la nécessité, pour un entrepreneur avec des ressources financières limitées de faire preuve de créativité pour obtenir des ressources qu'un autre entrepreneur pourrait obtenir moyennant des ressources financières.

*Intuition 1 : L'étude d'un processus entrepreneurial caractérisé par des ressources financières limitées pourrait conduire à l'observation de nouveaux processus de mobilisation des ressources.*

La deuxième intuition concerne la création de valeur attendue du processus entrepreneurial. Il nous semble qu'un entrepreneur qui communique sur une création de valeur autre que financière pourrait plus facilement obtenir de l'aide de la part de différentes parties prenantes qu'un entrepreneur focalisé sur la création de valeur financière.

*Intuition 2 : Communiquer sur la création de valeur non financière attendue du projet entrepreneurial pourrait faciliter l'intégration de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources.*

Dans une logique abductive, ces deux intuitions, enrichies du cadre théorique et conceptuel présenté dans la première partie, sont à l'origine de l'enquête (Lorino, 2020).

Le raisonnement abductif démarre avec une intuition, qui doit pouvoir rendre compte de la situation problématique (Lorino, 2020, p. 130). Dans le positionnement pragmatique, cette intuition, appelée aussi hypothèse, est comprise comme « un récit plausible qui rend intelligibles des événements *a priori* inintelligibles » (Lorino, 2020, p. 131). Elle n'est, le plus souvent, pas directement vérifiable et doit donc être traduite « par un raisonnement déductif en propositions vérifiables empiriquement » (Lorino, 2020, p. 132).

Les propositions vérifiables empiriquement sont explicitées de la manière suivante :

***Proposition 1 :*** *L'intégration dans le processus entrepreneurial des parties prenantes contrôlant des ressources centrales pour le projet est un moyen qui permet de compenser les ressources financières limitées de l'entrepreneur*

***Proposition 2 :*** *L'explicitation en amont d'une création de valeur non financière attendue du processus entrepreneurial par les acteurs impliqués favorise l'intégration de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources*

L'objet de l'étude de cas est de vérifier ou réfuter ces deux propositions (Lorino, 2020). Le cas choisi pour vérifier ces hypothèses est le cas CQLP. La figure suivante a été présentée à la fin de l'introduction générale et reprend les principales étapes du raisonnement abductif.

**Figure 18. Synthèse des étapes successives de l'abduction**

<b>1</b>	<b>Observation d'un fait surprenant CQLP ?!</b>
	Deux entrepreneurs, avec des ressources financières très limitées développent une marque alimentaire avec un succès sans précédent, en sauvant quarante exploitation de producteurs de lait au bord de la faillite, tout en proposant un produit de qualité aux consommateurs
<b>2</b>	<b>Intuitions (Lorino, 2020)</b>
	-Intuition 1 : L'étude d'un processus entrepreneurial caractérisé par des ressources financières limitées pourrait conduire à observer de nouveaux processus de mobilisation des ressources -Intuition 2 : Communiquer sur la création de valeur non financière attendue du projet entrepreneurial pourrait faciliter l'intégration de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources
<b>3</b>	<b>Etude de la littérature, pour :</b>
	-Ne pas refaire ce qui a déjà été fait : Processus Entrepreneurial, Ressources, Création de Valeur -Utiliser des outils méthodologiques adaptés : l'Etude de cas
<b>4</b>	<b>Explicitations des propositions (Lorino, 2020)</b>
	- Proposition 1 : L'intégration dans le processus entrepreneurial des parties prenantes contrôlant des ressources centrales pour le projet est un moyen qui permet de compenser les ressources financières limitées de l'entrepreneur - Proposition 2 : L'explicitation d'une création de valeur non financière favorise l'intégration de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources
<b>5</b>	<b>Enquête terrain</b>
	-Comprendre l'évolution du processus entrepreneurial -Distinguer les processus de mobilisation des ressources => Corroborer ou réfuter les propositions

Source : élaboration personnelle

**En conclusion**, dans cette section nous avons présenté le cas CQLP, l'objet de ce projet entrepreneurial et les principaux acteurs. Nous avons étudié dans la littérature la manière dont la filière laitière est abordée. La filière laitière présente de gros déséquilibres de pouvoir entre l'amont et l'aval, en faveur des distributeurs. L'acteur public, que ce soit au niveau national ou européen, y joue un rôle de premier ordre, la suppression des quotas laitiers étant une des principales origines des crises laitières successives.

Le cas choisi est un cas singulier pour étudier les processus de mobilisation des ressources dans un contexte de ressources financières limitées : l'équipe entrepreneuriale démarre avec des ressources financières très limitées qui ne peuvent expliquer le succès du projet. Le projet CQLP est un projet innovant en tant qu'il implique au sein d'une même démarche des acteurs positionnés à chaque niveau de la filière : producteurs, laiterie, distributeur, consommateurs.

La troisième section de ce chapitre présente la stratégie de collecte des données, leur codage et leur analyse.

### **III. Stratégie de collecte et de traitement des données**

Pour étudier ce cas complexe, nous avons collecté des données en plusieurs temps et à partir de différentes sources. Ces données ont ensuite été codées et analysées.

#### **III.1. Elaboration de notre base de données**

« Si, du début à la fin, l'art du détective consistait à tenir un raisonnement assis dans un fauteuil, mon frère serait le plus grand enquêteur criminel qui ait jamais vécu. Mais il n'a ni ambition ni énergie. Il ne donnera même pas de sa personne pour vérifier sa propre solution » Conan Doyle (1894 - 2007, p. 786).

C'est avec cette citation que Lorino (2020), dans son ouvrage *Pragmatisme et étude des organisations*, introduit le chapitre intitulé : « L'enquête : le processus de la pensée, de l'action à la méditation ».

Le pragmatisme rejette le dualisme pensée/action, considérant l'action et la pensée comme deux facettes du même processus, qui est le processus d'apprentissage par l'expérience (Lorino, 2020, p. 111). L'enquête est donc un processus qui combine la pensée et l'action. Elle n'est pas nécessairement visible et ne modifie pas nécessairement les habitudes de l'organisation (Lorino,

2020). Schmitt (2020) parle également d'enquête et encourage les chercheurs à ne pas se limiter à du déclaratif et à confronter leurs représentations avec celle des acteurs de l'objet étudié (Schmitt, 2020).

L'enquête déployée dans notre travail de recherche s'appuie sur des sources d'informations multiples (Yin, 2003), qui peuvent être classées en deux catégories. Les premières sont issues d'interactions directes entre le chercheur et le terrain ou les acteurs du terrain. Les deuxièmes ont fait l'objet d'une intermédiation entre le chercheur et le terrain ou les acteurs du terrain.

Cette catégorisation ne relève pas de la catégorisation classique : données primaires et données secondaires (Baumard et al., 2014). Les premières existent par l'intervention du chercheur (par exemple, une interview menée par le chercheur, auprès d'un acteur du terrain), alors que les secondes existent indépendamment du chercheur (par exemple, une interview menée par un journaliste, auprès d'un acteur du terrain, à laquelle peut avoir accès le chercheur dans la presse). Les données secondaires « sont des données qui existent déjà » (Baumard et al., 2014, p. 290). De ce fait, le site Internet dédié au projet entrepreneurial, ou encore les newsletters envoyées chaque semaine aux sociétaires sont des données secondaires ; pourtant elles donnent au chercheur un lien direct avec le terrain, sans intermédiaire. Fourquet et Messeghem (2009) parlent de « source primaire » mais cette terminologie peut prêter à confusion, puisque s'il s'agit de source primaire, il ne s'agit pas de données primaires.

Un des défis de la recherche sur les créations de nouvelle entreprise est d'obtenir plusieurs sources de données (Davidsson et Gruenhagen, 2020). Souvent, dans des recherches intégrant un grand nombre de nouvelles entreprises, le chercheur a affaire à un unique interlocuteur, ce qui peut remettre en cause la validité des données (Davidsson et Gruenhagen, 2020). L'étude d'un cas unique permet d'avoir plusieurs interlocuteurs, avec des fonctions différentes. Ainsi, cette recherche répond à l'appel de Davidsson et Gruenhagen (2020, p. 22) qui encouragent les chercheurs à étudier un nombre de cas limité, mais pour lesquels le chercheur dispose de plusieurs sources de données, lui permettant de les entrecroiser. Les résultats du chercheur seront ainsi plus solides (Davidsson et Gruenhagen, 2020).

La collecte des données et leur analyse ont été réalisées de manière itérative. Un des enjeux de cette section est de permettre au lecteur de suivre « le cheminement cognitif menant du matériau empirique de la recherche aux résultats revendiqués » (Parmentier et Avenir, 2013, p. 204). La justification de la fiabilité de ce processus de recherche en dépend (Parmentier et Avenir, 2013,

p. 204). Ce processus est marqué par quatre dates clés, qui sont représentées dans le tableau qui suit.

**Tableau 7. Dates des événements marquants de l'enquête menée par le chercheur**

Date clé	Événement marquant de l'enquête
Octobre 2017	Découverte du projet
Avril 2018	Intégration du projet en tant que sociétaire
Juin 2019	Premières interactions physiques avec le terrain
Avril 2021	Echanges sur les représentations élaborées avec des membres de l'équipe CQLP et présentation des premiers résultats à Laurent Pasquier, cofondateur de CQLP

### III.1.1. Quelles données collecter ? Le tout et les parties du tout

La première question à laquelle a été confrontée le chercheur dans ce processus d'enquête est la question suivante : de quelles données ai-je besoin ?

Le « tout » étudié dans notre recherche, pour reprendre une terminologie complexe (Journé et al., 2012), est le début du processus entrepreneurial (Cf. Chapitre 1, II). A l'intérieur de ce « tout », la question de recherche est focalisée sur les processus de mobilisation des ressources (Cf. Chapitre 2, III). Les données obtenues concernent à la fois ce tout, et les parties de ce tout. L'étude de la littérature a contribué à identifier les parties qui composent le tout : l'acteur, l'idée de nouvelle entreprise, la confiance dans l'idée de nouvelle entreprise, le contexte (y compris les facteurs externes) (Davidsson, 2015), les quatre catégories de ressources (Clough et al., 2019) et la temporalité du processus (Langley, 1999).

Le tableau suivant présente une caractérisation de chacune de ces parties.

**Tableau 8. Caractérisation des parties du Tout étudié**

Les parties du “tout”	Caractéristiques	Référence
Les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les fondateurs de CQLP</li> <li>- Le groupe Carrefour</li> <li>- La Coopérative Bresse Val de Saône CBVS</li> <li>- La laiterie LSDH</li> <li>- Les consommateurs</li> </ul>	Cf. Chapitre 1, II.1
L'idée de nouvelle entreprise	- Créer un produit dont le cahier des charges est défini par le consommateur	
La confiance dans l'idée de nouvelle entreprise	- Nulle, Faible, Forte	
Le contexte	- Les facteurs externes : économique, social, politique, écologique, institutionnel, etc.	
Les ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital Humain</li> <li>- Capital Social</li> <li>- Capital Financier</li> <li>- Capital Autre types de capital</li> </ul>	Cf. Chapitre 2, II
La temporalité du processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2013 – octobre 2016 : constitution de l'équipe entrepreneuriale et évolution de l'idée</li> <li>- Octobre 2016 – février 2017 : structuration de l'organisation face au succès du projet</li> <li>- Février 2017 – auj. Développement du processus entrepreneurial</li> </ul>	Cf. Chapitre 4, III.2.1

Après avoir identifié les parties qui devaient faire l'objet d'une collecte des données s'est posée la question de la manière de collecter ces données. Deux critères ont été utilisés : les données directes et les données indirectes d'une part, et les données contemporaines au processus et les données développées a posteriori, d'autre part.

### III.1.2. Un processus de collecte des données en quatre phases

Dans un positionnement pragmatique, le chercheur assume les biais induits par son action et son interprétation. Les interactions entre le chercheur et son objet de recherche est une richesse qui conduit à une perception plus fine de l'objet étudié.

Nous assumons donc dans notre recherche notre double rôle de chercheur et de sociétaire

Le rôle de sociétaire se superpose mais ne s'identifie pas au rôle de chercheur. Le sociétaire cherche notamment lors des visites d'audit à s'assurer que le contrat est bien respecté entre le producteur, l'industriel et CQLP. C'est ce respect du contrat que cherche aussi à questionner le chercheur. Il ne s'agit ici ni d'une « recherche-action » (Liu, 1983), ni d'une « recherche-intervention » (Moison, 1984), dans la mesure où l'objectif du chercheur n'est pas d'introduire un changement dans l'organisation pour en observer les effets.

Toute méthode de collecte des données pose des questions de nature éthique (Journé, 2018). Il est nécessaire de souligner que les données obtenues en tant que sociétaire et mobilisées dans ce travail de recherche se sont révélées être disponibles pour les non-sociétaires notamment sur le réseau social Youtube (assemblées générales 2019 et 2020), en accès libre. Les enregistrements audios des entretiens ont été réalisés avec l'accord des personnes interviewées. Ils « n'ont fait l'objet d'aucune diffusion et sont au seul usage de recherche académique à la disposition du chercheur uniquement » (Salaun, 2016, p. 29). Ces travaux ont été présentés à l'équipe CQLP en avril 2021, et ne peuvent « nuire ou mettre en danger des personnes, avant, pendant et après l'observation » (Journé, 2018, p. 170).

Les données secondaires sont très nombreuses, et de sources très diverses, ce qui a été d'une grande richesse pour notre recherche. Cette multiplicité des données secondaires a rendu aussi plus difficile l'accès aux données primaires, dans la mesure où plusieurs fois les interlocuteurs interviewés ont renvoyé le chercheur à ces données secondaires : le livre sur la démarche, les interviews des producteurs, les nombreux articles de presse, les communications auprès des sociétaires, etc.

Quatre grandes phases se dessinent dans le processus de collecte et d'analyse des données.

Dans un premier temps ont été collectées et analysées principalement des données secondaires, directes et indirectes, pour une première approche du cas. Ces données étaient majoritairement disponibles sur le site internet de C'est Qui Le Patron ?! et via différents médias radios, télévisions, chaînes Youtube, Linked'In, etc. De nombreux articles de presse ont été analysés, jusqu'à ce que soit édité un livre sur la démarche, en 2019, qui reprenait l'ensemble de ces informations qui avaient fait l'objet d'une communication externe. Ce livre a été réalisé en collaboration par Nicolas Chabanne, cofondateur du projet et une journaliste. Plutôt que de coder l'ensemble de ce premier jeu d'articles de presse, le parti a été pris de coder le livre dans son ensemble, pour éviter les multiples recoupements des articles de presse. Ces données ont fait l'objet d'une triangulation pendant la phase d'enquête.

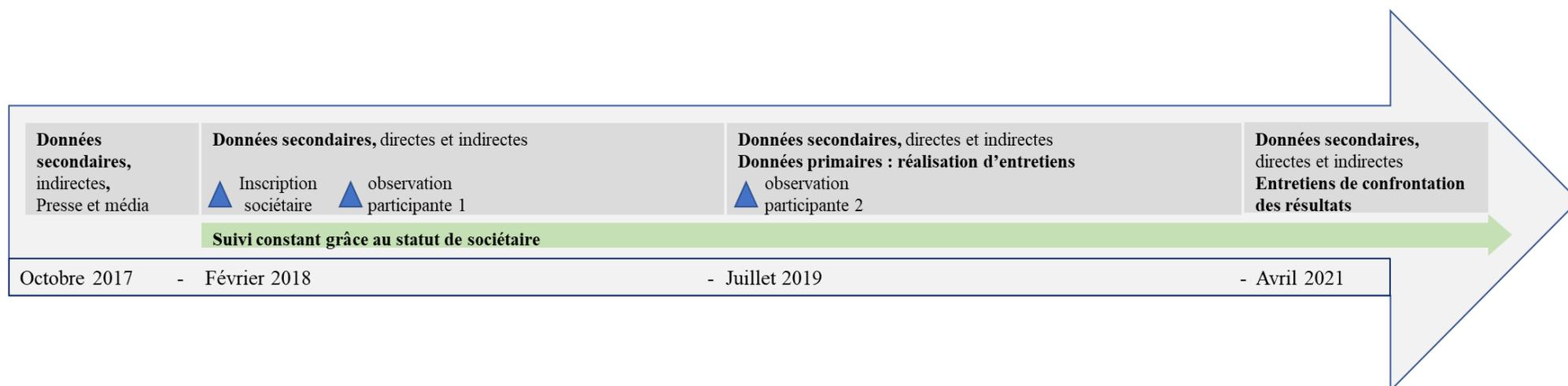
La deuxième phase commence avec l'inscription en tant que sociétaire, fin février 2018, qui marque l'accès à des données directes plus nombreuses, en particulier les newsletters hebdomadaires. Pendant cette deuxième phase a été réalisée une journée d'observation participante le 7 juin 2018. Cette journée d'observation participante consistait à visiter le producteur de fraises, qui travaillait avec CQLP, sur la même démarche que le lait. Cette journée a été la première occasion de rencontrer physiquement les membres de CQLP : Nicolas Chabanne, et trois salariés de CQLP, dont Elsa Satilmis, qui a intégré l'équipe très tôt dans le développement du projet. Un extrait du compte rendu de cette journée a été intégré en Annexe 5. Cette journée a permis de se rendre compte de la cohérence entre les données secondaires collectées et la réalité du terrain.

La troisième phase d'élaboration de la base de données correspond à la construction de données primaires à travers une série d'entretiens, menés auprès de différents membres du projet. Ce troisième temps démarre avec l'entretien avec Laurent Pasquier, co-fondateur du projet, en juillet 2019 et se termine avec en mars 2020, avec un entretien avec Martial Darbon, ancien président de la coopérative Bresse Val de Saône. Cet entretien a été l'occasion d'échanger sur la représentation du processus entrepreneurial CQLP développée par le chercheur (Schmitt, 2020), et a conduit au constat d'atteinte du niveau de saturation théorique des données (Glaser et Strauss, 1967).

Enfin, une dernière phase, qui s'étend de mars 2020 à mai 2021, a permis avec les données collectées (1) de suivre le développement du processus et mettre en perspective les travaux et les analyses réalisés sur le cas et (2) de présenter les premiers résultats à Laurent Pasquier, cofondateur, d'une part, et à l'équipe CQLP, d'autre part, en avril 2021.

Ces quatre phases sont représentées dans la figure qui suit.

**Figure 19. Processus d'élaboration de notre base de données**



Dans une perspective constructiviste, l'objectif n'est pas d'offrir une représentation exhaustive du processus étudié (Glaser et Strauss, 1967). La connaissance de l'objet se fait à travers l'expérience que le chercheur a de cet objet. Les modélisations produites dépendent du chercheur, et « notamment de son projet, de sa culture, de son histoire et de son contexte. » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 28). La saturation est atteinte lorsque le chercheur rassemble des données et que plus rien de nouveau n'est ajouté (Bowen, 2008).

### III.1.3. Différentes sources de données exploitées

La démarche de l'enquête pragmatique valorise la diversification des sources de données (Lorino, 2020 ; Schmitt, 2020). Six sources d'informations sont distinguées par Yin (2003) : la documentation, les archives, les entretiens, les observations directes, l'observation participante et les artefacts. Ces six sources peuvent être distinguées d'une part, selon qu'elles sont directes ou indirectes, d'autre part, selon qu'elles sont contemporaines au processus observé, ou non (Davidsson et Gruenhagen, 2020).

Dans la mesure où l'une des stratégies développées en termes de communication par CQLP est l'absence de budget publicitaire, remplacé par une forte couverture dans les médias doublée d'une volonté affichée de transparence, les données secondaires utilisées sont extrêmement nombreuses. Nous avons cherché à limiter les biais en triangulant ces données.

Dans un premier temps nous présentons les données d'archives et de documentations que nous avons utilisées, puis les entretiens semi-directifs et les réunions d'échange sur nos premiers résultats, les observations et enfin les artefacts.

La liste de l'ensemble des données utilisées est disponible en Annexes 6, 7, 8 et 9.

#### III.1.3.1. Les archives et la documentation

Parmi les données collectées, trois catégories de données méritent une attention particulière. Il s'agit des archives du site Internet de la marque du consommateur, la page Facebook de CQLP et le livre consacré à la démarche.

Les archives du site Internet de la marque du consommateur sont disponibles sur le site d'archive [www.archive.org](http://www.archive.org) (Annexe 10). Ces archives nous ont permis de saisir l'évolution du projet entrepreneurial, tel qu'il était formalisé sur le site Internet, entre 2013 et 2016. Le recours aux archives permet en outre de contourner le biais de reconstitution des données.

Une deuxième source de données présente les mêmes caractéristiques, il s'agit de la page Facebook consacrée à la démarche, et plus précisément des posts contemporains à la création du projet. Les premiers posts datent de février 2016. Avec ces données nous avons pu reconstituer l'évolution du nom de la démarche, à travers l'historique des différents titres de la page, et avoir une idée de la composition de la communauté de consommateurs à ses débuts, à travers le nombre de likes, de partages des premiers postes et des commentaires.

Ces deux sources de données font partie des rares données qui sont réellement contemporaines au processus étudié (Davidsson et Gruenhagen, 2020). En effet, il est rare qu'un chercheur puisse suivre en temps réel un processus de création d'entreprise (Davidsson et Gruenhagen, 2020). Ces deux sources de données ont contribué à une reconstitution fidèle des événements, qui s'affranchit des dires des acteurs, soumis à une rationalisation a posteriori et potentiellement influencés par notre présence et notre double statut de chercheur et de sociétaire.

La troisième catégorie de données à souligner regroupe les données issues du livre consacré à la démarche. Ce livre présente de manière fidèle, quoique parfois romancée, le déroulement du processus entrepreneurial. Un des objectifs des entretiens réalisés avec des acteurs du projet était de comprendre dans quelle mesure le récit du livre était proche ou non de la réalité. Un écart a été observé, qui ne modifie cependant pas la nature ni la compréhension du projet. Il s'agit de l'émergence de l'idée du lait : le rôle de Carrefour y est sous-estimé. Les différents entretiens nous ont ainsi permis de reconstituer les faits historiques, et de distinguer ce qui relève du récit, romancé, de ce qui relève des faits.

Le livre a été un élément clé d'un point de vue méthodologique car il rassemble en une seule source de nombreuses informations disponibles dans un grand nombre d'articles de presse ou d'interview. Il a été publié au printemps 2019, mais nous y avons retrouvé un grand nombre d'informations obtenues dans des articles de presse et interview édités au moment des faits. Nous avons donc pris le parti de coder ce livre dans son intégralité plutôt que de coder une multitude d'articles dont le contenu se recoupait largement.

Au-delà de ces trois sources particulières nous avons mobilisé les données des sites Internet de la Société des Consommateurs, les documents de gestion de la Société des Consommateurs, deux interviews donné par Nicolas Chabanne à des journalistes de BFM, en octobre 2017 et en février 2021, que nous avons codés intégralement, 32 articles de presse publiés entre novembre 2013 et février 2021, trois rapports du Sénat respectivement publiés en 1999, 2009 et 2020, qui font état des enjeux liés à l'industrie agroalimentaire et à la filière laitière.

Un autre volet des données utilisées sont des données primaires, que nous avons obtenues à travers la réalisation d'entretiens semi-directifs et deux réunions d'échange avec des membres de l'équipe CQLP sur nos premiers résultats.

### III.1.3.2. Les entretiens semi-directifs et les réunions d'échange sur les résultats

Les entretiens ont été réalisés avec un double objectif : trianguler les informations collectées sur le projet à travers les médias et le livre consacré au projet, et obtenir des informations non présentes dans ces données et nécessaires à une compréhension fine du processus entrepreneurial.

L'entretien individuel comporte trois éléments clés : le chercheur, le répondant et l'environnement (Gavard et al., 2008, p. 92). Concernant l'environnement, l'objectif recherché était de favoriser au maximum les interviews dans l'environnement de l'interviewé, pour obtenir une connaissance plus fine du sujet à travers l'expérience de son environnement. Il est à noter ici que l'expérience du chercheur dans sa collecte des données, en particulier dans la réalisation des entretiens a été marquée par deux crises significatives, qui ont rendu plus difficile l'accès au terrain : la crise des Gilets Jaunes, en France (blocage des autoroutes et des moyens de transport), en décembre 2019, et la crise du Covid, en mars 2020. Certaines rencontres prévues physiquement ont dû être annulées, reportées ou effectuées à distance, avec la perte d'information que cela implique en termes d'expérience du terrain. Le chercheur, à l'image de l'entrepreneur, a dû faire preuve de résilience et s'adapter à ces situations.

Le premier répondant ciblé a été Laurent Pasquier, co-fondateur du projet. En effet, dans la mesure où Nicolas Chabanne, le deuxième membre de l'équipe des fondateurs, est responsable de la communication publique sur le projet, il était indispensable d'avoir un entretien avec son binôme pour avoir une autre vision du projet que celle déjà transmise dans les médias. Nous avons rapporté en Annexe 11 les commentaires publiés sur le profil Linked'In de Laurent Pasquier, par des personnes ayant travaillé avec lui, qui le décrivent comme une personne intègre et fidèle.

En juillet 2019, grâce à un contact personnel, il a été possible d'obtenir un entretien avec Laurent Pasquier. Après lui avoir présenté le projet de cette recherche, il a accepté de nous recevoir dans le cadre d'un entretien d'une heure environ. Nous avons laissé le soin à Laurent Pasquier de proposer un lieu de rendez-vous car cet entretien était une première prise de contact.

Nous souhaitons donc qu'il soit à l'aise et non contraint par un lieu que nous aurions décidé. Laurent Pasquier nous a reçue le 15 juillet 2019 dans les locaux CQLP à Paris. L'entretien avec Laurent Pasquier a duré 1h25.

Suite à cet entretien, d'autres entretiens ont suivi, avec notamment deux salariées de CQLP : Joséphine, qui est arrivée dans les débuts de l'aventure, en janvier 2018, et Madeleine qui est arrivée en décembre 2018.

Laurent Pasquier nous a ensuite recommandée auprès du responsable de la collecte de lait chez LSDH, Romain Delfosse, pour réaliser un quatrième entretien. Cet entretien a eu lieu par téléphone, et a duré 1h10. Puis, Romain Delfosse, nous a recommandée auprès des producteurs de lait, Martial et Martine Darbon, présidents de la coopérative Bresse Val de Saône au moment du démarrage du projet CQLP. Ces derniers nous ont permis de rencontrer Wilfried Paccaud, nouveau président de la coopérative Bresse Val de Saône.

Enfin, nous avons rencontré au cours d'une journée d'observation participante Monsieur Antoine Lenne, sociétaire CQLP, et ancien producteur de lait. Nous avons décidé de l'interviewer pour avoir une meilleure compréhension du fonctionnement de la filière laitière en dehors de CQLP et mieux comprendre ainsi la valeur ajoutée de CQLP dans la filière.

Le tableau ci-après reprend l'ensemble des personnes interviewées, dans cette première série d'entretiens, leur rôle dans le projet CQLP, la durée et la modalité de l'entretien.

**Tableau 9. Entretiens semi-directifs réalisés**

	Date	Personne interviewée	Fonction	Durée	Modalité	Traitement
1	15/07/2019	Laurent Pasquier	Fondateur CQLP	1h25	Face à face	Enregistrement et Transcription
2	16/07/2019	Joséphine Roux	Salariée CQLP	30 min	Face à face	Enregistrement et Transcription
3	17/07/2019	Madeleine Le Gall	Salariée CQLP	20 min	Face à face	Enregistrement et Transcription
4	12/09/2019	Romain Delfosse	Responsable de la collecte de lait LSDH	1h10	Téléphone	Prise de note et relecture par l'interviewé pour validation

5	14/11/2019	Antoine Lenne	Sociétaire et producteur de lait à la retraite	1h02	Téléphone	
6	09/12/2019	Wilfried Paccaud	Président de la coopérative Bresse Val de Saône	2h14	Face à face	Enregistrement et transcription
7	09/12/2019	Martine Darbon	Ancien président de la coopérative Bresse Val de Saône	40 min	Face à face	Enregistrement et transcription
8	09/12/2019	Martial Darbon	Ancien président de la coopérative Bresse Val de Saône	2h13	Face à face	Enregistrement et transcription
9	23/03/2020	Martial Darbon	Ancien président de la coopérative Bresse Val de Saône	1h05	Téléphone	Conversation téléphonique : pas de nouvelle information = saturation des données
<b>TOTAL</b>		<b>9 entretiens</b>		<b>10h40min</b>		

Afin de réaliser « une collecte plus centrée et plus rapide » des données (Gavard-Perret et al., 2008, p. 88), le recours à l’entretien individuel semi-directif a été choisi, en dévoilant l’objet de la recherche. Le fait de dévoiler l’objet de la recherche permettant d’instaurer un climat de confiance entre les acteurs.

A la fin de notre processus de thèse, nous avons échangé sur nos résultats avec respectivement l’équipe actuelle CQLP et Laurent Pasquier. En raison de la crise sanitaire, nous n’avons pu nous déplacer pour la réunion avec l’équipe, en revanche, nous avons eu la chance de rencontrer Laurent Pasquier en présentiel.

**Tableau 10. Réunions de présentation des résultats et échanges**

	Date	Acteurs rencontrés	Durée	Modalité	Traitement
1	08/04/2021	Equipe CQLP	1 heure	Teams	Enregistrement et analyse
2	29/04/2021	Laurent Pasquier	2 heures	Face à face	Enregistrement et analyse
<b>TOTAL</b>		<b>2 Réunions d’échange</b>	<b>3 heures</b>		

Source : élaboration personnelle

La première série d'entretiens (Tableau 9) a été réalisée avec un guide d'entretien, qui a évolué avec le projet de recherche. Dans un paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, la question de recherche peut en effet évoluer au fur et à mesure de l'avancée de la recherche. C'est ce qui s'est passé dans le cas de cette thèse. L'encadré qui suit a pour objet d'explicitier cette évolution.

### **Encadré 2. Explicitation de l'évolution de la question de recherche pour comprendre le guide d'entretien**

Ces travaux de thèse ont démarré avec des questionnements autour du rôle du réseau social dans le processus de mobilisation des ressources, au sein du processus entrepreneurial. Nous avons alors mobilisé l'entrepreneuriat social et l'effectuation. L'entrepreneuriat social paraissait pertinent, car c'est un contexte marqué par la rareté des ressources, et l'effectuation offrait une grille de lecture permettant d'analyser le processus entrepreneurial avec un rôle prépondérant du réseau social.

La première version du guide d'entretien a donc été structurée autour de trois thèmes : le projet entrepreneurial, l'entrepreneuriat social et le réseau. Chacun de ces thèmes a été décliné en dimensions, puis en plusieurs questions.

Après une première analyse des premiers entretiens menés, la question de la pertinence d'une approche par le réseau personnel de l'entrepreneur s'est posée. Les recherches réalisées sur la configuration du réseau et les ressources ne convergent pas (Chabaud et Ngijol, 2010). L'absence de consensus parmi les recherches, combinée à l'analyse de l'entretien avec Laurent Pasquier, a conduit à poser une question de recherche permettant de dépasser l'opposition liens forts liens faibles (Granovetter, 1973). Le réseau a dès lors été considéré, dans la suite de la recherche, comme une ressource comme une autre pour mobiliser des ressources (capital humain, capital financier, etc.).

Enfin, l'entrepreneuriat social a également changé de statut au cours de la recherche. L'entrepreneuriat social a en effet été l'une des portes d'entrée de notre recherche, semblant apporter un cadre théorique conséquent pour appréhender la question du sens au travail. Les avancées dans notre recherche ont permis de constater que le cadre théorique était alors encore faible (Malsch et Guieu, 2017), et que la multiplicité des écoles selon les zones géographiques

rendait cette réalité difficile à percevoir. Dès lors, l'entrepreneuriat social a été mobilisé en tant que contexte, caractérisé par des ressources limitées.

Le guide d'entretien complet a été intégré en Annexe 12, ne sont conservées ici que les parties Thèmes et Dimensions.

**Tableau 11. Thèmes et dimensions abordés dans le guide d'entretien**

Thèmes	Dimensions
Projet entrepreneurial	-Idée, opérationnalisation et commercialisation -Effectuation
Entrepreneuriat Social	-Valeur -Accès aux ressources -Circuit-court
Réseau	-Acteurs du réseau -Ressources du réseau -Motivation du réseau -Don contre-don -Subsidiarité

Si d'un point de vue théorique, le cadre de la recherche a évolué, les entretiens menés avec cette grille ont permis de couvrir les sujets requis.

Dans cette première série d'entretiens, neuf entretiens ont été réalisés auprès de 8 personnes différentes. Martial Darbon, Président de la Coopérative Bresse Val de Saône, a été interviewé deux fois. Le deuxième entretien ayant été moins formel, avec l'objectif de présenter la représentation acquise du processus entrepreneurial au cours d'une première analyse des données, et de la confronter à celles de Martial Darbon.

Enfin, la question s'est posée d'interroger un nombre significatif de sociétaires. Les sociétaires ont, collectivement, un rôle de premier ordre, mais ce rôle ne peut être saisi par des entretiens particuliers. Nous avons en revanche veillé à observer le rôle des sociétaires lors des observations participantes, à travers leurs interventions sur la page Facebook de CQLP et grâce aux newsletters hebdomadaires.

Nous avons procédé enfin à deux types d'observation : des observations non participantes et des observations participantes.

### III.1.3.3. Les observations

L'observation peut être utilisée à deux fins différentes, soit dans le cadre d'un raisonnement hypothético déductif pour tester une hypothèse de recherche, soit pour produire de nouvelles hypothèses (Journé, 2018). Notre recherche se situe dans le deuxième cadre. L'observation permet d'enrichir la collecte de données primaires en ayant accès à des données que les personnes interviewées pourraient omettre inconsciemment car elles auraient pour elles un caractère évident (Journé, 2018). Un des objectifs de l'observation est de contextualiser les données. Cette contextualisation confère une plus grande légitimité à l'étude de cas (Journé, 2018, p. 151).

Deux types d'observation ont été réalisées : des observations participantes et des observations non participantes.

#### *Observation participante, deux fonctions pour un même rôle :*

En tant que sociétaire, le chercheur a participé à deux journées « visites de sociétaires ». La première visite a été l'occasion d'une première rencontre physique avec les membres de C'est Qui Le Patron ?! (CQLP), en juin 2018. La deuxième visite a eu lieu en juillet 2019. L'objet de cette deuxième visite était un contrôle par les sociétaires de la laiterie LSDH et d'un producteur de lait dont la ferme était située non loin de la laiterie. En tant que sociétaire, l'objectif de ces visites est triple :

- rencontrer les producteurs et établir un lien humain entre producteurs et sociétaires,
- rencontrer des salariés CQLP de manière moins formelle que dans les locaux CQLP,
- vérifier que le cahier des charges voté a été bien respecté et comprendre plus en profondeur le processus de production et les enjeux liés.

En tant que chercheur, l'objectif était double :

- vérifier la cohérence entre les communications médias et la réalité du projet,
- affiner la compréhension du processus entrepreneurial et le rôle des différents acteurs.

Les objectifs du chercheur et du sociétaire se superposent. Cependant, la position de chercheur nécessitait d'explicitier et de formaliser les observations réalisées avec rigueur (Journé, 2012), ce que n'implique pas la position de sociétaire.

Pour des questions éthiques, des enjeux similaires, cette double casquette de sociétaire et chercheur a été présentée d'entrée de jeu aux autres sociétaires et aux membres de CQLP.

D'un point de vue méthodologique, ces journées d'observation participante relèvent de l'observation *in situ*. Ce type d'observation a pour caractéristique d'avoir un « faible niveau de formalisation de leur protocole d'observation » (Journé, 2018, p. 140). Ces journées ont fait l'objet de prises de notes et de photos, formalisées dans le compte rendu de journée. L'observation comporte deux facettes : voir et entendre (Journé, 2018). D'après Journé, le chercheur en situation d'observation est lui-même l'outil de la collecte des données. Afin de saisir au mieux la réalité observée, l'objectif était d'être aussi factuel que possible. Une grille qui se déploie sur trois dimensions a été utilisée (Journé, 2012), pour présenter le cadre dans lequel la situation se déroule (écologique), le contexte des relations (institutionnelle) et les participants à la situation (sociale).

#### *Observations non participantes :*

Les observations non participantes ont été réalisées à l'occasion des entretiens, qui ont été menés, dans la mesure du possible, dans l'environnement de l'interviewé, à savoir : les locaux CQLP, situés alors 5 rue Saint Georges, dans le 9<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, la ferme de Martial et Martine Darbon, dans l'Ain, ainsi que celle de Wilfried Paccaud.

Les observations non participantes ont eu pour principale fonction de mieux saisir l'environnement dans lequel évoluent les acteurs rencontrés. Ces observations n'ont pas donné lieu à des informations nouvelles. Elles ont contribué à confirmer et trianguler des informations déjà obtenues.

#### III.1.3.4. Les artefacts

Enfin, nous avons mobilisés deux artefacts : le questionnaire du cahier des charges du lait (Annexe 13), et le tract distribué par la Coopérative Bresse Val de Saône (Annexe 3), expliquant leur situation.

Ces deux artefacts ont contribué à la rencontre et à des échanges entre des acteurs clés du projet.

Le cahier des charges élaboré par CQLP et voté par les consommateurs explicite les enjeux de chacun des acteurs impliqués dans le projet : les producteurs de lait, la laiterie, le distributeur, CQLP et les consommateurs. Il joue un rôle clé, car il remplace des centaines de lignes de contrats auxquelles aurait donné lieu une mise en production d'une nouvelle marque de lait

« classique ». Au moment où chaque acteur s'engage à démarrer la production, lors de la réunion du 6 septembre 2016, le seul engagement formalisé est celui des consommateurs qui ont voté ce cahier des charges. Cet artefact est donc révélateur d'un processus entrepreneurial singulier.

Le deuxième artefact est le tract distribué par les producteurs de la CBVS, et qui a été le vecteur de la rencontre entre la CBVS et Carrefour. Cet artefact illustre et atteste de la démarche entrepreneuriale des producteurs de lait et des nombreuses ressources non financières dont ils disposent malgré leur situation économique catastrophique.

Quatre sources principales de données ont été mobilisées pour documenter l'étude de cas : les archives et la documentation, les entretiens semi-directifs et les réunions d'échange sur les résultats, les observations et les artefacts. Cette diversité a contribué à reconstituer le processus entrepreneurial étudié en cherchant à rester le plus fidèle possible à la réalité.

**En conclusion**, nous avons donné une place de première importance aux données secondaires (Weick, 1993 ; Chabaud et Germain, 2006), et nous avons distingué les données directes des données indirectes. Les premières sont produites directement par les acteurs du projet alors que les secondes ont fait l'objet d'une intermédiation et n'appartiennent pas au projet. L'ensemble des données est détaillé dans les annexes 6, 7, 8 et 9.

Deux types de données primaires ont été réalisées : les entretiens semi-directifs, qui ont été intégralement retranscrits et qui ont fait l'objet d'un codage, et les deux réunions de présentation des premiers résultats à l'équipe CQLP et à Laurent Pasquier, cofondateur, en avril 2021.

L'ensemble de ces données a fait l'objet d'une analyse que nous présentons dans la section qui suit.

### **III.2. Codage et analyse des données**

L'objet de notre recherche est un processus, dans lequel le contexte joue un rôle central. Cet objet nécessite une approche particulière en termes de méthodologie (Pettigrew, 1992 ; Langley, 1999). Le codage des données du terrain a été réalisé de manière itérative. Une partie des données a fait l'objet d'un double codage avec un professeur expérimenté, pour comparer

les deux approches. Le positionnement épistémologique pragmatique ne requiert pas que les codages réalisés par des chercheurs différents soient identiques, puisqu'il est postulé que la connaissance produite dépend intrinsèquement du chercheur (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Cet exercice reste néanmoins intéressant, pour confronter les représentations des chercheurs.

Un processus peut se définir comme « une série séquentielle d'événements, d'actions et d'activités, individuels et collectifs, qui se déroulent au cours du temps dans un contexte donné » (Pettigrew, 1997). La grille de codage utilisée pour l'analyse des données a été construite à partir des travaux fondateurs de Pettigrew (1992) sur l'étude du processus. Ensuite, les travaux d'Ann Langley (1999) ont été mobilisés pour représenter le processus.

### III.2.1. Elaboration du codage lié à l'approche processuelle

L'approche par le processus est encouragée par Pettigrew (1992) plutôt que la comparaison de deux états statiques. Langley (1999) distingue deux écoles de recherche autour du processus : la première école formule *a priori* des théories processuelles pour aller ensuite les tester sur le terrain, la seconde prend le chemin inverse, s'immerge dans le terrain pour ensuite proposer des théories (Bower, 1997 ; Pettigrew, 1992 ; Van de Ven, 1992). C'est cette deuxième approche qui a été choisie dans notre recherche. En effet, le raisonnement abductif a démarré avec l'observation d'un fait surprenant qui a conduit à l'énoncé de deux intuitions. Ce raisonnement abductif doit être suivi d'une induction (Peirce, 1966) avec l'étude du terrain qui a pour objectif de corroborer ou de réfuter les propositions énoncées à partir des intuitions.

Van de Ven (1992) observe trois utilisations différentes des études processuelles dans la littérature, mais selon Pettigrew (1992) une seule correspond à la dynamique qui devrait sous-tendre à chaque recherche en stratégie : il s'agit de la séquence d'événements qui décrit comment les choses changent sur la durée. Dans cette perspective, Davidsson et Gruenhagen (2020, p. 19) insistent sur le fait que la première chose à faire dans l'étude d'un processus et de le définir précisément et opérationnaliser le process étudié (Davidsson et Gruenhagen, 2020, p. 19).

Pour étudier le processus, Pettigrew (1992, p. 9) met l'accent sur cinq points. Le premier point concerne le contexte, qui peut être externe (éléments politiques, sociaux, économiques etc.) ou interne (culture de l'entreprise, organisation, structure etc.). La prise en compte du contexte externe au sens de Pettigrew se recoupe avec les facteurs externes au sens de Davidsson (2015) qui ont été présentés dans le premier chapitre (Cf. Chapitre 1, II.2.1), consacré au processus

entrepreneurial. Ce premier point de Pettigrew sur le contexte rejoint son troisième point qui est l'étude du lien intrinsèque entre l'action et le contexte, dans le sens où le contexte est modifié par l'action humaine. Cette idée se retrouve aussi dans le modèle de Davidsson (2015). Dans ce codage est utilisée la terminologie de Davidsson car les facteurs externes, portent l'idée d'une modification significative de l'environnement qui a un impact sur l'action humaine et plus précisément sur le processus entrepreneurial. L'analyse des données nécessite de prendre également en compte les effets que peuvent avoir l'action humaine sur les facteurs externes. Autrement dit, l'action humaine peut entraîner un changement significatif de l'environnement avec des retombées bénéfiques pour un certain nombre de projets entrepreneuriaux (Steyaert et Hjorth, 2006).

Ensuite, Pettigrew insiste sur l'interconnectivité temporelle, c'est-à-dire l'étude du processus dans le présent, le passé et le futur. Etudier le passé permet de mieux comprendre le présent et l'avenir. Dans ce sens, une critique adressée à des recherches sur le processus entrepreneurial est la décision arbitraire de s'intéresser à un moment précis en présumant que rien ne s'est passé auparavant qui aurait pu influencer la dynamique du processus (Baker et Pollock, 2007). La recherche en entrepreneuriat s'intéressant précisément à la genèse des créations d'entreprise, c'est bien dans cette discipline que ces considérations devraient être prises en charge (Baker et Pollock, 2007). L'utilisation du découpage de Bakker et Shepherd (2017) permet de prendre en compte l'amont du processus, dans la première phase de prospection ; les deux phases suivantes étant le développement et l'exploitation.

Dans le quatrième point, Pettigrew encourage une explication holistique plutôt que linéaire du processus. La vigilance sur ce point sera facilitée par l'utilisation du modèle de Davidsson qui propose précisément une vision holistique du processus entrepreneurial.

Dans le cinquième point enfin, Pettigrew insiste sur le besoin de relier l'analyse processuelle à la localisation et à l'explication des résultats. Autrement dit, il s'agit de veiller à prendre en compte la dimension spatiale aussi bien que la dimension processuelle dans l'analyse des résultats. Ce dernier point a été remis en cause par Hjorth, Holt et Steyaert (2015) qui adoptent une approche bergsonienne du processus. Ces auteurs soulignent l'importance de prendre en compte le mouvement et la trajectoire plutôt que l'espace. Bergson utilise en effet l'image de la flèche. Une flèche statique à un instant donné à un endroit donné est bien différente d'une flèche en mouvement sur une trajectoire. L'enjeu de l'étude du processus est de saisir le mouvement plutôt que de vouloir réduire le mouvement à l'espace (Hjorth et al., 2015). Hjorth, Holt et Steyaert synthétisent l'idée avec cette formule : « Le mouvement n'est pas secondaire

par rapport à l'endroit, et la relation n'est pas secondaire par rapport à la position » (Hjorth et al., 2015, p. 602). Il paraît dès lors de premier ordre de comprendre et de faire ressortir dans l'analyse du processus étudié la manière dont s'effectue le passage d'un point A à un point B. Citant cette analyse, Germain (2017, p. 19) invite les chercheurs qui travaillent sur le processus à certes identifier des points de rupture, sans négliger ce qu'il appelle les « transformations silencieuses » plus certainement à l'œuvre selon lui. Nous avons veillé dans notre analyse à repérer ces moments de transition qui ont fait passer le processus d'un point A à un point B.

Le tableau ci-dessous reprend les catégories de codage élaborées à partir de l'analyse conceptuelle de Pettigrew, à laquelle ont été intégrées les propositions de Davidsson, de Hjort, Holt et Steyaert et de Baker et Shepherd.

**Tableau 12. Codages élaborés à partir de l'analyse processuelle proposée par Pettigrew (1992)**

Catégories de codage élaborés à l'étude du processus		
Contexte	Facteurs externes : économique, environnemental, politique, social...	Pettigrew, 1992 ; Davidsson, 2015
Interconnectivité temporelle	Prospection	Baker et Shepherd, 2017
	Développement	Baker et Shepherd, 2017
	Exploitation	Baker et Shepherd, 2017

Maintenant que le codage relatif au processus a été élaboré, une deuxième partie du travail consiste à le représenter. A cette fin sont mobilisés les travaux d'Ann Langley.

### III.2.2. Représentation du processus et difficultés liées

Langley (1999) distingue plusieurs difficultés pour représenter le processus. Tout d'abord, les données doivent être transformées en événements ou en phases, ce qui est loin d'être simple. Ces phases, doivent permettre de traduire la dynamique du processus (Hjorth, Holt et Steyaert, 2015), et de s'intéresser tant aux points de rupture, qu'aux épreuves ordinaires et aux « transformations silencieuses » (Germain, 2017).

La deuxième difficulté consiste à prendre en compte les différents niveaux d'analyse qui par essence contribuent à la richesse de cette méthode (Pettigrew, 1992). Ensuite, deux types de données coexistent dans ces recherches : les données obtenues dans des documents historiques

ou à travers des entretiens rétrospectifs, et les données obtenues en temps réel. Les premières sont souvent incomplètes alors que les secondes nécessitent une forte capacité de prise de recul de la part du chercheur.

Enfin, si pendant longtemps les processus ont été représentés de manière linéaire, Langley (1999) encourage une manière plus riche de représenter un processus avec des chemins parallèles ou des boucles de rétroaction etc. L'approche processuelle de l'entrepreneuriat permet de mieux comprendre selon Germain (2017) la place de l'action humaine dans la manière dont se déroule le projet entrepreneurial, dans la mesure où les points d'entrée de l'agir humain ne sont pas réduits à la personne de l'entrepreneur ou au porteur de projet. La modélisation du processus doit tendre vers la prise en compte de cette pluralité, ces différences de point de vue.

### **III.3. Analyse des données qualitatives**

Une des difficultés de l'analyse de données qualitatives est de faire face à la richesse et à la masse d'informations disponibles (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008). Mais ce type de données permet une compréhension fine et en profondeur du phénomène étudié, tout en conférant une vision systémique. Elle confère un rôle prépondérant à l'interprétation et donc à la capacité d'analyse du chercheur. Ainsi l'aspect technique peut sembler être secondaire, il ne doit cependant pas être négligé.

Cette analyse peut comporter un caractère itératif. Ainsi Glaser et Strauss (1967) encouragent des allers-retours entre les séances de collecte des données et leur analyse et l'orientation des collectes de données en fonction de ce qui émerge lors des analyses.

Les entretiens et les interviews ont été retranscrits dans leur intégralité. L'ensemble des données issues des entretiens, des articles de presse, des interviews, et du livre, a fait l'objet d'un codage, afin de réaliser des analyses de contenu. Les autres catégories de données tels que les rapports de gestion, les rapports du Sénat ont fait l'objet d'analyse et de notes de synthèse pour ne conserver que les éléments en lien direct avec notre recherche. Enfin, les sites Internet, pages Facebook et archives de site Internet ont fait l'objet de copie écran, qui ont ensuite été analysées.

Les analyses ont été réalisées à l'aide du logiciel Excel, qui a été retenu du fait de l'agilité permise par son utilisation. Chaque document du corpus est indexé afin de pouvoir retrouver rapidement les informations utilisées.

Nous avons réalisé des regroupements des données afin d'en faciliter l'analyse. Nous avons commencé avec une mise en ordre chronologique afin de bien comprendre la manière dont le projet entrepreneurial s'est formé.

La démarche générale d'analyse des données se structure autour de trois étapes (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008, p. 254) : la pré-analyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation. La pré-analyse permet d'identifier et définir des catégories pertinentes. La règle de découpage choisie est la phrase, ou le paragraphe.

L'analyse de la littérature a conduit à la grille de codage suivante. En parallèle des codes établis dans cette grille de codage (Tableau 14), a été mis en place un système de codage émergent (Tableau 15).

#### *Codage a priori*

Un énoncé a été attribué à chaque extrait identifié. Pour chaque énoncé, a été attribué une rubrique, permettant de renseigner l'objet de l'extrait. Enfin, chaque rubrique correspond à plusieurs catégories, qui permet un premier pas vers la théorie (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008).

Tableau 13. Grille de codage A PRIORI

Rubrique	Code	Catégorie	Code	Explication des codes	Référence
PROCESSUS ENTREPRENEURIAL	PROC.	Acteur	PROC.ACT	Acteurs qui influencent le projet. Cette notion doit être précisée par notre recherche : s'agit-il uniquement des porteurs de projet ou de tous les acteurs qui influencent d'une manière ou d'une autre le projet.	Davidsson (2015) <i>Chapitre 1, II.</i>
	PROC.	Idée	PROC.ID.	L'idée de nouvelle entreprise	
	PROC.	Confiance dans l'idée	PROC.CONF.	La confiance des acteurs dans l'idée de nouvelle entreprise	
	PROC.	Facteur Externe	PROC. FAC.EXT.	« des situations de changement significatif [d'ordre économique, environnemental, politique...] qui peuvent conférer des bénéfices à de nombreuses et différentes entreprises » (Davidsson, 2019, p. 4).	
OPPORTUNITE	OPP.	Prospection	OPP.PROSP.	Première phase durant laquelle les acteurs cherchent à développer une opportunité qui n'est pas encore clairement définie	Bakker et Shepherd, 2017 <i>Chapitre 1, I.2.2.2</i>
	OPP.	Développement	OPP.DEV.	Deuxième phase durant laquelle les principaux acteurs sont réunis autour d'une idée commune et la développent	
	OPP.	Exploitation	OPP.EXP.	Troisième phase qui débute avec la première vente	
RESSOURCE	RESS.	Capital Humain	RESS.C.HUM	L'entrepreneur, ses compétences, son savoir et son expérience. S'étoffe avec les premiers employés	Clough et al. (2019) <i>Chapitre 2, II.</i>
	RESS.	Capital Social	RESS.C.SOC	Les connexions sociales pré-existantes de l'entrepreneur composent le capital social. Le capital social s'étoffe à travers de nouveaux liens inter-organisationnels	
	RESS.	Capital Financier	RESS.C.FI	Apport financier personnel de l'entrepreneur ou à travers un crédit	
	RESS.	Autre type de capital	RESS.AUT	Légitimité, Narrations, Propriété Intellectuelle, Actif tangibles...	

*Codage a posteriori*

Pour le codage émergent, les phrases ou paragraphes ont fait l'objet d'un libellé, auquel a été ensuite attribué une catégorie de premier ordre. Une première analyse de ces catégories a conduit à mettre de côté ou recatégoriser les libellés, dont le code ne revenait pas plus de quatre fois. La liste des codes est passée de 17 à 6. Ces codes sont détaillés dans le tableau qui suit.

**Tableau 14. Codes émergents**

Catégorie 1er ordre	Nombre d'occurrences du code dans le codage émergent
Valeurs	62
Transparence	23
Don	21
Bienveillance	14
Relations de qualité	10
Sens	8

Chacun de ces codes a été subdivisé en des codes de deuxième catégorie, qui font l'objet d'une analyse dans le chapitre consacré aux résultats.

Le travail d'analyse des données a conduit à deux catégories de résultat : les premiers concernent la compréhension du processus entrepreneurial dans son ensemble, et les deuxièmes concernent les mécanismes de mobilisation des ressources en particulier. Ces résultats sont présentés dans le chapitre qui suit.

**En conclusion,** l'étude de cas peut prendre plusieurs formes selon le paradigme épistémologique dans lequel elle est déployée (Avenier et Thomas, 2015). Dans le paradigme constructiviste pragmatique, l'étude de cas peut être mise en œuvre avec un raisonnement abductif (Le Goff, 2002). C'est le choix que nous avons opéré pour notre recherche.

La complexité de cette recherche réside dans le fait que les frontières entre le processus, le contexte et les ressources sont très poreuses.

Dans ce chapitre nous avons présenté le cas CQLP et les principaux acteurs, qui ont marqué l'identité du processus entrepreneurial. Cette présentation n'aurait pas été complète sans

l'analyse du contexte de la filière laitière, pour l'étude de laquelle nous avons mobilisé des publications en économie et en agronomie.

Les données secondaires sont centrales dans notre recherche et ont été distinguées entre les données directes, qui appartiennent au projet et les données indirectes, qui font l'objet d'une intermédiation. Nous avons également réalisé 9 entretiens dans la perspective de vérifier et compléter les données secondaires, et deux réunions de présentation des premiers résultats auprès de l'équipe CQLP et de son co-fondateur Laurent Pasquier.

Enfin, nous avons étudié la littérature relative au codage et à l'analyse d'un processus en mobilisant les travaux fondateurs de Pettigrew et Langley.

L'ensemble des recherches réalisées dans la littérature nous a conduit à élaborer une grille de codage a posteriori, organisée autour de trois concepts : le processus entrepreneurial, l'opportunité et les ressources. Au fur et à mesure de l'avancée du codage, nous avons identifié 6 catégories émergentes.

## **PARTIE 2 : RESULTATS ET DISCUSSION**

---

## **INTRODUCTION**

Nous avons présenté dans la première partie les cadres théoriques, conceptuels et méthodologiques que nous avons mobilisés au cours de notre abduction pour réaliser notre enquête empirique (Lorino, 2020). Cette deuxième partie est organisée en deux chapitres : dans le premier chapitre sont présentés les résultats de notre enquête terrain, résultats qui sont discutés dans le deuxième chapitre.

Nous rappelons ici que dans le raisonnement abductif qui est le nôtre, les résultats ont émergé au fur et à mesure de nos recherches. Nous avons pris le parti de les rassembler autour de trois thèmes : le processus entrepreneurial, les processus de mobilisation des ressources et la création de valeur et de les présenter dans un unique chapitre, par souci de clarté et de lisibilité. Le chapitre 6 de la discussion suit cette même organisation.

## **CHAPITRE 5. LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL, UN PROCESSUS ORCHESTRE PAR UN ACTEUR ENTREPRENEUR, QUI IMPULSE UNE IDEE DE NOUVELLE ENTREPRISE ET COORDONNE LES RESSOURCES MOBILISABLES POUR CREER DE LA VALEUR**

### **Introduction du Chapitre 5**

L'objet de ce chapitre est la présentation des résultats. Ces résultats sont présentés sous la forme de narratifs, de tableaux ou de représentations graphiques. Dans le paradigme constructiviste pragmatique, structurer les données de manière schématique aide à justifier la qualité des données (Avenier et Thomas, 2015, p. 17). Les résultats contribuent à affiner les connaissances concernant le processus entrepreneurial d'une part, et de distinguer différents types de processus de mobilisation des ressources d'autre part.

### **I. Le processus entrepreneurial : un processus multi-acteurs, influencé par son environnement pour construire l'idée de nouvelle entreprise et mobiliser des ressources**

Dans le chapitre 1, nous avons mobilisé le cadre théorique proposé par Davidsson (2015) pour aborder le processus entrepreneurial. Nous avons réutilisé les quatre catégories de Davidsson (2015) pour articuler la présentation de nos résultats concernant le processus entrepreneurial : l'acteur (I.1), l'idée de nouvelle entreprise (I.2), les facteurs externes (I.3) et la confiance dans l'opportunité (I.4). Cette première section s'achève avec la représentation graphique du processus (I.5).

#### **I.1. Deux catégories d'acteurs dans le processus entrepreneurial : l'acteur-entrepreneur et l'acteur-ressource**

Dans l'approche processuelle de l'entrepreneuriat, la notion d'acteur reste relativement floue. L'entrepreneur peut agir seul ou en équipe. La littérature décrit l'entrepreneur comme une personne innovante, créative, capable de prendre des risques, de développer une organisation,

etc. L'équipe d'entrepreneurs, quant à elle, est principalement pensée comme un groupe d'individus qui créent collectivement une entreprise (Shepherd et al., 2021).

L'étude du processus entrepreneurial C'est Qui Le Patron ?! (CQLP) permet de distinguer deux catégories d'acteurs : les « acteurs-entrepreneurs » et les « acteurs-ressources ». Le statut de l'acteur pouvant évoluer au fur et à mesure de l'avancée du processus.

#### I.1.1. Identification des acteurs et de leur rôle dans le processus entrepreneurial

Nous avons identifié cinq catégories d'acteurs qui ont contribué à développer l'identité du processus entrepreneurial : (1) l'équipe entrepreneuriale CQLP, composée de Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier, qui ont impulsé le processus et coordonné les différents acteurs, (2) le Groupe Carrefour, qui a proposé l'idée du lait et mis à disposition son réseau de distribution, (3) les consommateurs qui ont voté le cahier des charges, (4) la coopérative Bresse Val de Saône (CBVS) qui a produit le lait conformément au cahier des charges, et enfin (5) la laiterie LSDH, qui a pris le risque financier d'écouler le volume de lait produit par la CBVS et non pris en charge par Carrefour.

Nous présentons ci-après chacun de ces acteurs et leur rôle dans le processus entrepreneurial.

##### I.1.1.1. L'équipe entrepreneuriale CQLP, composition et rôle

Le tableau ci-dessous présente les verbatim qui illustrent le rôle des membres de l'équipe entrepreneuriale CQLP.

Dans ce premier tableau comme dans tous ceux présentés dans le chapitre des résultats, nous indiquons la source du verbatim ainsi : Personne interviewée, Date de l'interview (ou source autre) et ligne du document.

**Tableau 15. Présentation des membres de l'équipe entrepreneuriale CQLP et de leur rôle**

Membre fondateur	Rôle	Verbatim
Laurent Pasquier	Crée le questionnaire du cahier des charges, en	« Laurent Pasquier (...), lui c'est plus la tête savante, c'est lui qui crée les sites internet, qui met les questionnaires en

	s'appuyant sur son expertise sur la composition des produits agroalimentaires et son site internet : mesGoûts.fr.	<i>ligne. On le voit moins sur le devant de la scène mais il est tout aussi important que Nicolas » Wilfried Paccaud, entretien du 09/12/2019, 393</i> <i>« Moi je suis beaucoup plus dans le côté technique, comment on réalise, comment on arrive au résultat : le questionnaire, le fonctionnement du questionnaire, le côté expert sur les produits etc » Laurent Pasquier, entretien du 22/07/2019, 83</i>
<b>Nicolas Chabanne</b>	<b>Développe un réseau d'acteurs</b> autour de CQLP en s'appuyant principalement sur son réseau personnel et professionnel (avec notamment ses deux projets : les Gueules Cassées et le Petit Producteur) ainsi que sa force de conviction.	<i>« Chabanne est un homme aussi visionnaire qu'enthousiaste, aussi bouillonnant (et parfois brouillon) que capable de convaincre la terre entière. » Livre, p. 10</i> <i>« Lui c'est vraiment l'homme de la com [...] Les com d'ailleurs : communication, commercial. Il excelle. » Laurent Pasquier, entretien du 22/07/2019, 83</i> <i>« Nicolas Chabanne est un excellent communicant, il sait faire prendre conscience au consommateur des responsabilités qui sont les siennes durant son acte d'achat. » Romain Delfosse, entretien du 12/09/2019, 34</i> <i>« Nicolas me rappelle à ce moment-là où il a ce rendez-vous avec Carrefour et me dit, Laurent, ça y est, j'ai une touche, il faut qu'on se revoie pour en discuter. » Laurent Pasquier, entretien du 22/07/2019, 209</i>

Ces deux personnes sont très différentes, mais très complémentaires. Les verbatims ci-dessous illustrent la complémentarité de l'équipe entrepreneuriale.

*« Entre Nicolas et moi, j'aurais tendance à représenter les choses un peu comme ça. Une espèce de bulle, un peu comme un intestin avec énormément de surface de dialogue et de communication parce qu'on est à la fois hyper complémentaires. On est de deux mondes différents. Lui il est très littéraire, moi je suis scientifique. Lui il arrive par le côté producteur, moi j'arrive avec le côté consommateur. On pense de manière vraiment très différente. Par contre, grosse chance, on se comprend et on communique très bien. Ça c'est le gros coup de pot parce que souvent les gens trop différents, ils n'arrivent pas à se comprendre. Et je ne sais pas comment représenter le côté vision parce qu'on va quand même dans le même sens. » Laurent Pasquier, 529, entretien, 22/07/2019*

*« D'un côté, Chabanne qui ne peut pas commencer un projet sans savoir comment communiquer dessus, de l'autre, Pasquier qui doit savoir avant tout comment ça va marcher. Mais justement, ils se complètent à merveille. Le premier a travaillé auprès des producteurs, l'autre est plus proche des consommateurs. » Livre, p. 49*

L'équipe entrepreneuriale CQLP est donc composée de Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne. Cette équipe n'appartient à aucune catégorie d'acteur « classique » de la filière laitière. C'est ce que souligne Wilfried Paccaud, nouveau président de la CBVS.

*L'agricole c'est quand même spécial et Nicolas ou même Laurent Pasquier, ils sont pas forcément du milieu agricole donc ils ne connaissent pas tout.* Martine Darbon et Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 36

Un des côtés novateurs de la démarche de Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne est de démarrer un projet dans un secteur où ils n'ont *a priori* pas leur place.

Ces deux personnes ne suffisent pas à expliquer la création de CQLP. Une preuve en est le non-aboutissement de leur première collaboration, en 2013, sur l'idée de développer un produit dont le cahier des charges serait voté par les consommateurs. L'équipe entrepreneuriale CQLP joue un rôle central dans le processus étudié, mais il reste à comprendre le rôle des autres acteurs intégrés dans ce processus.

#### I.1.1.2. Le rôle des autres acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial

D'un point de vue chronologique, le deuxième acteur central impliqué dans le processus est le **Groupe Carrefour**. Le Groupe Carrefour intervient de deux manières dans le processus entrepreneurial : à travers l'engagement personnel de certains de ses directeurs et salariés et à travers l'engagement du Groupe dans son ensemble.

Au niveau de la direction du Groupe, Bertrand Swiderski, Directeur du Développement Durable et Jérôme Bédier, Secrétaire Général, donnent une nouvelle impulsion au projet, fin 2015, en proposant à Nicolas Chabanne l'idée du lait et en acceptant de participer à la création de CQLP. Au niveau des salariés, chaque personne de la chaîne de transmission du tract de la CBVS, joue un rôle, à titre personnel, non moins important puisque cette chaîne aboutit à la mise en relation entre CQLP et la CBVS. Le tract de la CBVS est déposé à l'accueil du Carrefour Vonnas. Touchée par la situation des producteurs de lait, cette personne le transmet à son directeur de magasin, qui le transmet au directeur régional, qui lui-même le transmet à Marc Delage, directeur de la catégorie lait, alors en discussion avec Bertrand Swiderski et Jérôme Bédier sur le projet CQLP. Chacune de ces personnes a été indispensable pour faire le lien entre CQLP et la CBVS.

Le Groupe Carrefour est aussi impliqué à un niveau organisationnel, en tant que distributeur. Le groupe s'est ainsi engagé à distribuer le lait créé par CQLP, et a référencé le produit en l'espace de quelques semaines, délais peu courants dans le secteur de la distribution.

D'un point de vue chronologique encore, l'acteur suivant est la **Laiterie Saint Denis de l'Hôtel** (LSDH). Emmanuel Vasseneix, président de LSDH s'investit personnellement et intègre le développement du projet à partir d'avril 2016. Il participe notamment à la prospection pour trouver des producteurs pouvant rejoindre la démarche. Le rôle principal de la laiterie est d'embouteiller le lait et de s'occuper de son acheminement jusqu'aux centrales d'achat de la grande distribution. Innovant et visionnaire, Emmanuel Vasseneix a diversifié l'activité de sa laiterie en intégrant l'embouteillage d'autres produits que le lait (jus de fruits, soupes, etc.) ce qui a eu notamment pour effet de diminuer les coûts de transport du lait vers les entrepôts de la grande distribution. Lors de la réunion du 6 septembre 2016, au-cours de laquelle chaque acteur s'est engagé officiellement pour démarrer la production du lait CQLP, LSDH a pris un risque en acceptant de prendre en charge le volume de lait produit par la CBVS sur lequel Carrefour ne s'est pas engagé.

La **Coopérative Bresse Val de Saône** forme un tout composé de 46 exploitations avec un rôle prépondérant indiscutable du Président de la coopérative, Martial Darbon. Les verbatims suivants en attestent :

*« Nicolas Chabanne et Martial Darbon : "leur ardeur est immense, ils sont volubiles et authentiques" » Livre, p. 84*

*« Pour les banques, Martial est allé voir les présidents des caisses en leur expliquant qu'il ne fallait pas nous laisser tomber, et ils ont suivi. (...) Le Crédit Agricole n'a abandonné personne. (...) Quand vous allez voir Martial, vous allez comprendre pourquoi » Martine Darbon et Wilfried Paccaud, Entretien du 09/12/2019, 21*

Martial Darbon semble tout avoir de l'entrepreneur charismatique, ou héroïque, présent dans la littérature, mais sa première qualité, pour le projet, est d'avoir une ligne de conduite stable ancrée dans des valeurs de responsabilité et de solidarité et d'agir pour la coopérative. Il porte personnellement le souci de chacun de ses membres.

*« Avant de partir [du bureau de Marc Delage], Martial a sorti une phrase qui m'a marqué, il a dit : « Monsieur Delage, si vous voulez du lait blanc industriel, on ne*

*pourra pas vous aider, allez en Bretagne, vous l'aurez moins cher. Par-contre si vous voulez une image, du territoire, de la région, là on peut peut-être faire quelque chose pour vous ».* » Wilfried Paccaud, Entretien du 09/12/2019, 194

*« Et puis on est capable de dire que nous clairement à 39 centimes d'euros on gagne notre vie. Donc vous pouvez acheter le lait, vous dormez sur vos deux oreilles. Et ça c'est colossal. »* Martial Darbon, Entretien du 09/12/2019, 135

*« Moi j'avais une trouille du téléphone qui sonne, du gamin qui s'est pendu, qui a laissé deux petiots, une concubine, les parents qui étaient fiers de leur enfant qui avait pris la ferme. »* Martial Darbon, Entretien du 09/12/2019, 476

La CBVS produit le lait conformément au cahier des charges, en passant notamment à une alimentation sans OGM, et en acceptant de donner du temps pour communiquer dans les médias. Ces deux points sont illustrés dans les verbatim qui suivent.

*« Les producteurs ont pris un risque en passant à l'alimentation sans OGM, avant d'avoir la garantie que le projet allait fonctionner. Ça engendrait des coûts supplémentaires alors même que leur situation économique était très mauvaise. Mais ils l'ont fait. »* Romain Delfosse, Entretien du 12/09/2019, 54

*« Et puis là, Nicolas Chabanne dit : le lait CQLP ça va le faire, par contre est-ce que vous serez prêts à accueillir deux trois télé, pour faire la com du lait car nous on n'a pas de commerciaux. »* Wilfried Paccaud, Entretien du 09/12/2019, 308

Les **consommateurs** impliqués dans le processus sont des personnes, qui en votant, s'engagent individuellement sur l'élaboration d'un produit et indirectement s'engagent à l'acheter. 6 823 personnes ont voté le questionnaire du cahier des charges du lait. Le rôle de ces consommateurs est double : voter le cahier des charges et acheter le produit élaboré.

Il s'agit d'individus qui jouent un rôle collectivement. N'importe quel consommateur, au courant de la consultation, a pu participer au vote du cahier des charges. C'est l'option votée majoritairement qui a chaque fois été retenue pour le projet. L'aspect collectif de l'acteur « consommateurs » est repris dans les verbatims suivants :

*« CQLP c'est de la pédagogie permanente car on a un mélange hétéroclite, c'est que des gens qui sont là, et qui pour un certain nombre ne se supporteront jamais, même, entre eux. Mais c'est leur bout d'idée qui est géniale et qui font que leurs représentants s'assument. Ça crée une espèce de marée mouvante et qui porte tout le monde finalement. Y a rien qui s'enfoncé. Et tous ils défendent le lait. »* Martial Darbon, Entretien du 09/12/2019, 867

*« Ce sont des mecs géniaux qui vont faire des choix différents mais structurellement feront des choix qui iront dans le même sens avec la relation avec le producteur et*

*le territoire, indépendamment de ça, forcément.* » Wilfried Paccaud, Entretien du 09/12/2019, 769

Ainsi, en plus de l'équipe entrepreneuriale CQLP, quatre acteurs ont participé de manière structurante au développement du processus entrepreneurial. Le Groupe Carrefour, la laiterie LSDH, la coopérative de lait CBVS et les consommateurs. Ces quatre acteurs sont des acteurs collectifs. La présentation de ces acteurs fait apparaître en creux l'absence d'un acteur investisseur.

### I.1.1.3. Le rôle d'investisseur

L'investisseur n'apparaît pas dans le projet en tant qu'acteur à part entière. Le capital financier est une ressource clé en entrepreneuriat (Clough et al., 2019), mais il n'est évoqué, dans le cas étudié, que pour souligner son absence :

*« Il y a des gros arriérés de paiement qui avaient été accumulés dans les exploitations »* Martial Darbon & Wilfried Paccaud, Entretien du 09/12/2019, 14  
*« Les producteurs de la Bresse, ils sont en train de mourir, 21 centimes du litre, c'est vraiment une cata. Ils perdent 150 € par jour. Les banques leur ont dit on va arrêter, en novembre c'est fini, trouvez une solution, on arrête tout, on encaisse les pertes. »* Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 251  
*« En avril, on voit le commissaire aux comptes, raconte Martial. Ça chauffe pour la coopérative. Les Italiens à qui on vend notre lait nous doivent un million d'euros, la crise est bien installée au niveau européen. »* Livre, p. 67

Le rôle d'investisseur est réparti sur tous les acteurs identifiés :

1. Les consommateurs, qui acceptent de financer une certaine qualité de vie au producteur, en achetant le produit dont le cahier des charges stipule cet élément,
2. Le producteur, CBVS, qui met son travail et son appareil productif à disposition du projet,
3. Le transformateur, LSDH, qui accepte d'acheter l'écart de la production non écoulee par la grande distribution, qui permet ainsi de donner son sens au projet en sauvant littéralement les familles de producteur de CBVS,
4. Le distributeur, Carrefour, qui, avec une réactivité sans précédent, organise la mise en rayon du produit dans des délais requis par la situation urgente des producteurs de la Bresse.

5. L'équipe entrepreneuriale CQLP, qui investit son temps, son expertise, etc.

Ainsi, chacun des acteurs du projet joue le rôle d'investisseur ; l'investisseur est donc à la fois absent en tant qu'acteur mais omniprésent en tant que ressource. Toutefois, la notion d'investisseur est ici quelque peu différente de la définition habituelle (Investisseur institutionnel, Organismes de capital-risque, etc.). On parlera plus d'investissement de ressources – que l'on pourra quantifier, et que le business model du projet a d'ailleurs quantifié – que d'investissement financier habituel, dont l'action est directement affectée aux fonds propres de l'entreprise.

En synthèse, le processus étudié implique cinq acteurs principaux. Ces cinq acteurs ont des rôles distincts et complémentaires, pour ce qui est de la chaîne de création de valeur (production, transformation, distribution, communication, etc.) et un rôle partagé d'investisseur. Chacun de ces acteurs a marqué l'identité du processus entrepreneurial. L'analyse menée nous conduit à distinguer deux modes d'entrée de ces acteurs dans le processus que nous présentons ci-après.

#### I.1.2. Deux catégories d'acteur : « acteur-entrepreneur » et « acteur-ressource » ...

Deux catégories d'acteurs ont été distinguées, qui ont en commun l'animation du processus entrepreneurial. L'action des uns est ineffective sans l'action des autres. Le premier type d'acteur intègre le processus de manière proactive. Il s'agit d'un acteur entrepreneur. Le deuxième type d'acteur intègre le processus de manière réactive, c'est-à-dire sollicité par un acteur déjà présent dans le processus. Ces deux catégories d'acteurs ont comme point commun de participer à l'identité du processus, à sa forme.

##### I.1.2.1. Deux manières d'intégrer le processus

Pour chacun des acteurs identifiés dans la section précédente, a été analysée la manière dont il a intégré le processus. Cette analyse est synthétisée dans le tableau qui suit. Chaque acteur est analysé par ordre d'arrivée dans le processus, tel qu'il est décrit par Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne.

Tableau 16. Modalité d'intégration des acteurs dans le processus

Acteur du projet	Modalité d'intégration	Verbatim
<b>Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne</b>	<b>Proactive :</b> Volonté de démarrer un projet entrepreneurial. Première impulsion donnée par Nicolas Chabanne.	<p><i>"Je me lance dans la création de mesGoûts.fr, un moteur de recherche à la disposition gratuite du consommateur. Cette drôle d'aventure va m'apprendre quelque chose de décisif, qui me servira ensuite pour CQLP, poursuit Laurent Pasquier. Et cette chose c'est : comment décrypter les produits que nous mangeons ?" Livre, p. 47</i></p> <p><i>« Avant qu'on se rencontre j'étais dans cette réflexion-là. En plus j'avais déjà parler d'une idée de marque du conso avec les gens de cette boîte de com pour Carrefour. (...) Et donc il arrive, il me parle de ça : ce serait génial de faire ça. Immédiatement je percute sur l'idée parce que je trouvais ça génial même si jamais je ne me serais lancé tout seul. Je trouvais que c'était une montagne beaucoup trop haute à gravir. » Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 99</i></p> <p><i>« Et là [après la soirée avec Carrefour, en 2016], il y a Nicolas qui me dit, voilà, est-ce qu'on repart ensemble ? » Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 228</i></p>
<b>Les consommateurs</b>	<b>Réactive :</b> Sont sollicités à travers les réseaux sociaux, pour répondre au questionnaire du cahier des charges du lait	<p><i>« Il y avait eu un questionnaire lancé sur internet en plein mois d'août » Wilfried Paccaud, Entretien du 09/12/2019, 268</i></p> <p><i>« Le petit noyau de base, c'est les gens qui suivaient les gueules cassées, donc grâce à Nicolas. ». Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 336</i></p> <p><i>Cf. Annexe 14, impression écran des posts du questionnaire sur le site des Gueules Cassées, en juillet 2016</i></p>
<b>Le Groupe Carrefour</b>	<b>Réactive :</b> Est sollicité par Nicolas Chabanne, et donne une deuxième impulsion au processus en intégrant le projet	<p><i>« Et donc il a rencontré lors d'une soirée avec Carrefour grâce aux Gueules cassées. Début 2016, Nicolas reparle de l'idée de la marque du consommateur. Et là il reçoit un message le lendemain disant « on est intéressé par votre seconde idée » » Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 141</i></p> <p><i>« Habile communicant, Nicolas Chabanne parle de son projet à son réseau. C'est finalement Bertrand Swiderski, directeur RSE de Carrefour, et Marc Delage, responsable des produits laitiers frais de l'enseigne, qui donneront l'impulsion. » Le Figaro, 23/10/2017</i></p>

## CHAPITRE 5

<p><b>LSDH</b></p>	<p><b>Réactive :</b> Est sollicité par Carrefour et CBVS et donne la troisième impulsion en acceptant de prendre en charge la totalité du lait produit par la coopérative et non absorbée par Carrefour</p>	<p>« <i>S'il faut mettre notre lait en bouteille on a une personne, pour le moment on ne travaille pas avec eux mais on se connaît et c'était LSDH, qui connaît bien Carrefour par ailleurs.</i> » Wilfried Paccaud, 255</p> <p>« <i>Avec Carrefour on a rapidement eu la laiterie, LSDH, un type extra.</i> Emmanuel Vasseneix. » Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 232</p> <p>« <i>La laiterie on l'a eue quasiment tout de suite. Carrefour nous a présenté LSDH, ça a été très vite</i> », Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 239</p> <p>« <i>Nicolas a très bien parlé à ce moment-là pour réussir à convaincre LSDH d'y aller mais c'est LSDH qui prend le risque. C'est LSDH qui signe pour 26 millions de litre de lait.</i> » Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 379</p>
<p><b>La coopérative Bresse Val de Saône</b></p>	<p><b>Proactive :</b> Cherchent une solution pour sortir de la crise et intègrent le projet par l'intermédiaire de Carrefour.</p>	<p>« <i>Et puis il fallait trouver des producteurs, là ça a été plus dur par-contre.</i> » Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 235</p> <p>« <i>Donc l'alignement des planètes, ils éditent ce petit flyer. Ils le distribuent aux magasins autour de chez eux, comme si le magasin allait récupérer le lait lui-même. Mais comment ils ont pu penser que ça puisse marcher. Et ben heureusement qu'ils n'ont pas chercher à penser comment ça pouvait marcher. Y a un, déjà l'accueil qui transmet au directeur de magasin, c'est déjà un petit miracle.</i> » Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 271</p> <p>« <i>D'un côté, la coopérative Bresse Val de Saône qui cherchait un projet pour valoriser leur lait. Ils ont créé une plaquette explicative sur leurs problèmes rencontrés et sur le risque de faillite collective qui allait arriver sous peu si rien n'était fait (...) De l'autre côté, Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne, fort de leur combat passé sur la juste valorisation des produits et l'anti gaspillage (les gueules cassées, mes goûts...) (...)</i> » Romain Delfosse, Entretien du 12/09/2019, 7</p>

Source : élaboration personnelle

Deux acteurs intègrent le processus de manière proactive : les fondateurs, Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne, et la Coopérative Bresse Val de Saône. Le côté proactif de la démarche des producteurs de lait fait référence à la vision entrepreneuriale de Schumpeter (1934). Les producteurs de lait sortent de leur cadre institutionnel en allant directement démarcher les distributeurs et en sortant des parcours classiques de la filière laitière, qui voudraient que le producteur de lait ne soit en contact qu'avec l'industriel laitier. « *Normalement c'est plutôt la laiterie qui recherche des distributeurs, et le producteur qui cherche une laiterie. Là, c'est la CBVS qui a cherché un distributeur et qui savait que la laiterie LSDH les suivrait s'ils avaient un distributeur.* » (Wilfried Paccaud, entretien décembre 2019, 203). Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne, quant à eux, arrivent dans une filière avec des codes très établis et cherchent à bousculer l'ordre établi dans la filière. Ces deux acteurs sont des « acteurs-entrepreneurs ».

Ce processus entrepreneurial a donc une double origine : l'un est porté par Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne, l'autre par les producteurs de lait. La jonction officielle de ces deux processus a lieu lors de la réunion du six septembre 2016, où ces deux acteurs décident de poursuivre ensemble. De la même manière, le processus porté par Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier peut être subdivisé en deux sous-processus, chacun ayant démarré un projet entrepreneurial avant d'entrer en relation avec l'autre. Le processus CQLP est une continuation des processus entrepreneuriaux antérieurs. Le processus CQLP a donc trois points de départ, qui se rejoignent pour ne former qu'un processus.

La deuxième catégorie d'acteurs identifiée est l' « acteur-ressource ». Ces acteurs contribuent à animer, au sens propre, le processus entrepreneurial et à donner son identité à l'idée de la nouvelle entreprise. Contrairement aux « acteurs-entrepreneurs », ces « acteurs-ressources » ont intégré le processus de manière réactive, en étant sollicités par des acteurs déjà intégrés aux projets. Les « acteurs ressource » identifiés sont Carrefour, LSDH et les consommateurs.

Le rôle de ces acteurs ressources n'est pas moins important que celui des acteurs entrepreneurs. Le projet n'aurait pas eu la même identité sans la participation de ces trois acteurs. Le Groupe Carrefour a contribué à co-construire l'idée de nouvelle entreprise, LSDH a donné son sens au projet en prenant le risque de récupérer le volume de lait non écoulé par la grande distribution et les consommateurs en votant le cahier des charges et en décidant de choisir les options qui offraient une meilleure qualité de vie aux producteurs.

### I.1.2.2. L'influence des acteurs sur l'identité du processus

D'autres acteurs que les cinq mentionnés ci-dessus sont également intervenus à un moment ou un autre du processus pour délivrer un service. C'est le cas, par exemple, de l'entreprise qui réalise la collecte de lait dans les exploitations de la coopérative, avant qu'il ne soit pris en charge par la laiterie LSDH et de manière générale de tous les prestataires de services qui travaillent avec les cinq acteurs centraux. Ces acteurs ne façonnent pas l'identité du processus mais l'ont néanmoins rendu possible. Cette analyse nous conduit à distinguer parmi les acteurs-ressources : les acteurs-ressources centraux, qui ont influencé l'identité du processus, et les acteurs-ressources périphériques, qui ne l'ont pas influencée.

Le processus entrepreneurial est donc animé par deux catégories d'acteurs : les « acteurs-entrepreneurs » et les « acteurs-ressources ». L'acteur-entrepreneur intègre le processus de manière proactive et contribue à façonner l'identité du processus. L'acteur-ressource intègre le processus de manière réactive. Deux catégories d'acteurs-ressources sont distinguées : les centraux, qui influencent l'identité du processus et les périphériques, qui ne l'influencent pas.

Le statut du Groupe Carrefour évolue avec le développement du processus et passe d'acteur-ressource central à acteur-ressource périphérique. Le Groupe Carrefour a été un acteur-ressource central au début du processus, en proposant l'idée du lait et en étant extrêmement réactif sur les délais de mise en rayon du nouveau produit. Cependant, suite au départ du conseil d'administration d'un des principaux soutiens du projet chez Carrefour, cet acteur a évolué d'un positionnement d'acteur-ressource central à un positionnement d'acteur-ressource périphérique. Il continue de participer au projet en tant que distributeur, mais au même titre que les autres distributeurs, comme Auchan, Casino, Leclerc, etc. sans influencer son identité. Le groupe Carrefour est passé d'un statut d'acteur-ressource central à un statut d'acteur-ressource périphérique.

Le statut des acteurs du processus peut évoluer au cours du processus. Un acteur-ressource central, qui a contribué à influencer l'identité du processus au départ peut devenir par la suite un acteur-ressource périphérique.

En résumé, nous avons identifié, dans le processus entrepreneurial CQLP, 5 acteurs ayant contribué à modeler l'identité de la nouvelle entreprise. Nous les synthétisons dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 17. Synthèse des acteurs, par catégorie, ayant contribué à façonner l'identité de CQLP**

Acteur	Catégorisation des acteurs
L'équipe entrepreneuriale CQLP : Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne	Acteur-entrepreneur
La coopérative Bresse Val de Saône	Acteur-entrepreneur
Le Groupe Carrefour	Acteur-ressource central (jusqu'en juillet 2017, date de changement de direction du Groupe)
La laiterie LSDH	Acteur-ressource central
Les consommateurs	Acteur-ressource central

Pour compléter l'analyse des acteurs ressources, nous avons synthétisé dans le tableau ci-après les ressources qui ont été apportées par chacun de ces acteurs.

**Tableau 18. Les ressources apportées par les Acteurs-Ressource**

Acteur – ress.	Ressources apportées	Verbatim
<b>LSDH</b>	Appareil de production pour embouteiller le lait et le transporter, grâce à des économies d'échelle réalisées avec ses autres produits, jusqu'aux plateformes de distribution	« Nicolas a très bien parlé à ce moment-là pour réussir à convaincre LSDH d'y aller mais c'est LSDH qui prend le risque. C'est LSDH qui signe pour 26 millions de litre de lait. » Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 379 « En coût de transport ils (LSDH) se retrouvent bien mieux. On a trouvé le bon partenaire industriel » Wilfried Paccaud, Entretien du 09/12/2019, 295
	Aptitude au risque d'Emmanuel Vasseneix qui l'a conduit à absorber la quantité de lait non prise en charge par Carrefour, qui donne son sens au projet et permet de sauver les producteurs de la CBVS	« La réunion ne commence pas si bien que ça. Quand les représentants de Carrefour disent qu'ils peuvent prendre 7 tonnes de lait pas plus, Martial insiste. On lui répond : Pour les tonnes restantes, vous trouverez bien des débouchés ailleurs ! La situation semble bloquée. Puis NC et LP arrivent (...) Nicolas a renversé la donne. (...) NC se souvient d'avoir ajouté : "Les consommateurs se mobiliseront, mais uniquement s'ils sont sûrs d'une chose : que les 80 familles seront tirées d'affaire ; et pour cela, il faut s'engager sur la totalité, sur les 26 millions de leur production annuelle !" Après un silence pesant, Emmanuel, le patron de LSDH, regarde marc, l'acheteur Lait de Carrefour. "Vous m'aidez ? On y va ?" (...) Ok » Livre, p. 72 « Nicolas a très bien parlé à ce moment-là pour réussir à convaincre LSDH d'y aller mais c'est LSDH qui prend le risque. C'est LSDH qui signe pour 26 millions de litre de lait. » Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 379
	Réseau personnel et proximité avec le Président Macron, qui a cité l'initiative lors des Etats Généraux de l'Alimentation le 11 octobre 2017	« Cent briques géantes seront disposées ce mercredi en milieu d'après-midi devant la laiterie de Varennes-sur-Fouzon, dans l'Indre, pour former un immense MERCI. (...) L'une d'elles sera même remise par Emmanuel Vasseneix, le président de la Laiterie de Varennes LSDH, à Emmanuel Macron, qui soutient l'opération depuis le début. » Le Figaro, 03/05/2017 « La marque du consommateur se paiera même le luxe d'être citée en exemple le 11 octobre par le président de la République lui-même, en amont de son discours sur les États généraux de l'alimentation. » Le Figaro, 23/10/2017 « CQLP a bénéficié d'une très forte médiatisation pendant les Etats généraux de l'alimentation, pour illustrer la juste répartition de la valeur. » Le Monde, 26/02/2018
<b>Carrefour</b>	L'idée du lait	« C'est Carrefour qui propose le lait en fait. » Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 294
	Le réseau de distribution	« Le Groupe Carrefour est prêt à distribuer un produit élaboré par les consommateurs, via un questionnaire. Et la marque s'appellerait CQLP » Livre, p. 54

## CHAPITRE 5

	Mise en relation entre les deux acteurs entrepreneurs	« Donc l'alignement des planètes, ils éditent ce petit flyer. Ils le distribuent aux magasins autour de chez eux, comme si le magasin allait récupérer le lait lui-même. Mais comment ils ont pu penser que ça puisse marcher. Et ben heureusement qu'ils n'ont pas cherché à penser comment ça pouvait marcher. Y a un, déjà l'accueil [du magasin Carrefour Vonnas] qui transmet au directeur de magasin, c'est déjà un petit miracle. (...) Et le mec du Carrefour de Vonnas, lui il l'a relayé à son directeur régional : deuxième miracle. Troisième miracle le directeur régional le transmet à Marc Delage avec qui on discutait. Et donc c'est comme ça qu'on a été mis en relation avec ces éleveurs. Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 271
<b>Les consommateurs</b>	Réseaux personnels des consommateurs	« Swiderski croit en un atout apparemment basique, mais qui ne l'est pas tant que ça : l'énergie des gens. En l'occurrence, celle des consommateurs. (...) "C'est leur énergie qui a presque tout fait. Ce sont eux qui ont acheté les produits, qui ont relayé l'info sur les réseaux sociaux... Parce qu'ils savent que c'est leur marque !" » Livre, p. 62 « Par contre on est bien d'accord la force essentielle de ce truc-là, il est chez le conso. » Martial Darbon, Entretien du 09/12/2019, 746
	Responsabilité et altruisme des consommateurs	« Nicolas Chabanne est un excellent communicant, il sait faire prendre conscience au consommateur des responsabilités qui sont les siennes durant son acte d'achat. » Romain Delfosse, Entretien du 12/09/2019, 34 « Mais c'est un des cœurs du sujet de CQLP. C'est à travers ces questionnaires, on fait confiance à vous les consommateurs sur le fait qu'à partir du moment où on vous donne toutes les informations, d'où le prix. » Laurent Pasquier, Entretien du 15/07/2019, 132 « C'est le consommateur qui est l'initiateur d'une définition en termes de qualité et de rémunération. » Antoine Lenne, Entretien Novembre 2019, 23. « Et, comme les initiateurs du projet l'espéraient, les votants ont validé les options les plus généreuses sur le plan de la rémunération des producteurs, mais aussi les plus respectueux de la nature. Et voici leurs choix qui sont souvent les plus chers : l'option « temps libre » pour le producteur, le lait d'origine française, la mise au pâturage six mois dans l'année, l'alimentation sans OGM et avec omga-3, ainsi que les fourrages locaux. » Livre, p. 80

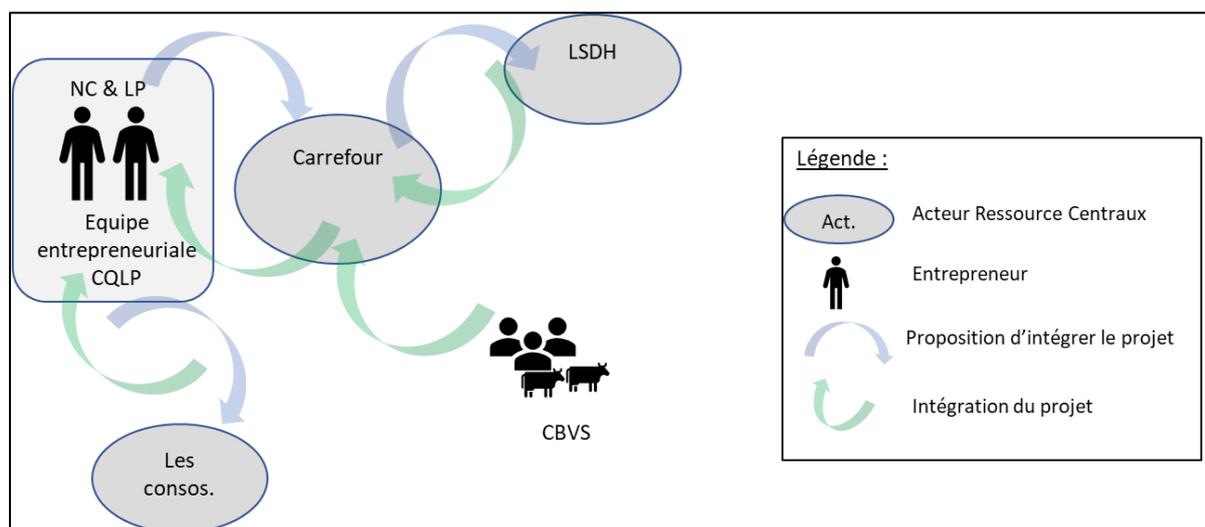
Source : élaboration personnelle

### I.1.3. Deux acteurs entrepreneurs, mais un acteur chef d'orchestre : le rôle central de CQLP dans le processus entrepreneurial

Deux acteurs-entrepreneurs ont été identifiés dans le processus étudié, le binôme Nicolas Chabanne – Laurent Pasquier, et le CBVS. Mais force est de constater qu'ils ne jouent pas le même rôle. L'équipe entrepreneuriale CQLP a un rôle spécifique qui peut s'apparenter à celui du chef d'orchestre. Nous faisons référence à la métaphore du chef d'orchestre qui a une vision d'ensemble de la partition jouée et dont le rôle est de coordonner le jeu des instrumentistes. CQLP en effet a, par rapport à CBVS, la vision générale du processus, maîtrise l'ensemble des partitions, et initie un grand nombre des différents processus clés de mobilisation des ressources. De plus, CQLP, en tant que chef d'orchestre initie les interactions entre les acteurs, au moyen d'interactions physiques et digitales.

Les relations entre les acteurs sont schématisées dans la figure qui suit.

**Figure 20. Chaîne des relations entre les acteurs-ressource et les acteurs-entrepreneurs**



Cette figure, qui ne peut saisir l'ensemble de la complexité des relations entre les acteurs, a pour objectif d'illustrer les mises en relations entre les acteurs, et de mettre en avant les acteurs qui ont permis l'intégration de nouveaux acteurs. Plusieurs de ces relations ont été nouées de manière simultanée, il n'est donc pas possible de numéroter les flèches. Carrefour joue un rôle de pivot dans ce processus d'intégration des acteurs au sein du processus entrepreneurial, qui ne lui confère cependant pas un rôle particulier dans la gestion des interactions entre les acteurs. C'est bien l'équipe entrepreneuriale CQLP qui joue ce rôle de chef d'orchestre.

Cette figure n'intègre pas les acteurs-ressources périphériques qui ne contribuent pas à une meilleure compréhension du processus entrepreneurial.

En conclusion, nous montrons ici la multiplicité des acteurs impliqués dans la formation du processus entrepreneurial. Le processus étudié intègre plusieurs catégories d'acteurs : des acteurs-entrepreneurs et des acteurs-ressources. Ces derniers sont centraux s'ils influencent l'identité du processus entrepreneurial et périphériques s'ils ne l'influencent pas. Sur les deux acteurs-entrepreneurs identifiés, l'un a en plus une fonction de chef d'orchestre, qui possède une vision d'ensemble du processus et coordonne les ressources.

Après avoir approfondi notre compréhension de l'acteur nous avons analysé la manière dont l'idée de nouvelle entreprise a été développée au sein du processus étudié.

### **I.2. L'idée de nouvelle entreprise, une idée co-construite dans le temps**

L'idée de nouvelle entreprise dans le processus étudié est une idée construite en quatre temps et a été le fruit de l'intervention de différents acteurs. Ces quatre temps sont synthétisés dans le tableau qui suit.

**Tableau 19. Les quatre temps de la construction de l'idée de nouvelle entreprise**

<b>Date</b>	<b>Action</b>	<b>Acteur</b>
2013	Créer les produits dont le cahier des charges est voté par les consommateurs	Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne
2016	Choisir lait comme premier produit	Groupe Carrefour
2016	Intégrer une meilleure rémunération du producteur dans les critères du cahier des charges	Laurent Pasquier
2016	Avoir un impact radical pour les producteurs intégrés dans la démarche	Nicolas Chabanne

Ces quatre étapes ont été identifiées à travers l'analyse des verbatims issus des entretiens menés auprès des différents acteurs. La création de l'idée suit un processus, qui évolue dans le temps, dont l'acteur principal est l'équipe entrepreneuriale, mais pas uniquement.

### I.2.1. Première étape : la marque du consommateur

La première partie de l'idée émerge, parallèlement chez Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier, en 2013. D'après Laurent Pasquier, cette idée de faire une marque de consommateurs n'est pas originale en soi : « *L'idée en elle-même, je pense que plein de gens l'ont eue. L'idée de se dire qu'on va faire un produit avec les consommateurs.* » Laurent Pasquier, Entretien du 16/07/2019, 78. Le problème est que les autres acteurs de la filière, nécessaires pour mettre en œuvre l'idée, ne sont pas prêts. Autrement dit, pour utiliser les mots de Davidsson (2015) : la confiance dans l'idée des autres acteurs n'est pas suffisante. Ceci est résumé par Laurent Pasquier, de la manière suivante : « *Toute la filière était contre.* »

Quand Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne se rencontrent en 2013, ils décident de créer « la pizza des consommateurs ». Mais le projet n'aboutit pas, car la levée de fonds associée au projet, auprès des consommateurs échoue.

Ainsi, une idée « isolée », même si elle est géniale « en soi », ne vaut rien sans un environnement favorable qui permet de la développer. Une idée de nouvelle entreprise « en soi » n'a pas de valeur. L'analyse de la suite du processus permet de comprendre ce qui permet de donner de la valeur à l'idée de création de nouvelle entreprise.

### I.2.1. Deuxième étape : le choix du lait

Le choix du lait marque un tournant dans le processus entrepreneurial. Cette idée apparaît en janvier 2016, soit trois ans après la première partie de l'idée qui consiste à développer une marque du consommateur. L'idée du lait marque un tournant pour deux raisons : (1) cette idée ne vient pas de Nicolas Chabanne, ni de Laurent Pasquier, elle vient d'un acteur majeur de la filière agroalimentaire, et (2) elle annonce ainsi un changement d'état d'esprit dans la filière.

#### I.2.1.1. Proposition du lait par Carrefour, acteur ressource central du processus

L'acteur qui apporte l'idée du lait au projet est le Groupe Carrefour. En apportant cette idée, le groupe accepte d'intégrer le processus, soutient le projet, et le rend possible.

La première idée de produit pour la marque du consommateur pensée par Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier était la pizza. Leur idée était de proposer aux consommateurs d'élaborer eux-mêmes la recette de la pizza en opérant des choix plus ou moins qualitatifs. En fonction des

choix, sur la provenance d'un produit par exemple, le prix évoluait. La question de la rémunération du producteur n'était pas explicite dans le questionnaire, même si Laurent et Nicolas supposaient que les choix plus qualitatifs permettraient, implicitement, une meilleure rémunération des producteurs.

*« La pizza c'était vraiment des questions sur la recette (...) Le prix est déjà dans le questionnaire dans la pizza. (...) On va essayer de faire monter le cahier des charges, et ça va aussi permettre de faire monter un peu le prix et la rémunération des éleveurs. On se dit que c'est lié forcément. Comme le questionnaire de la pizza il marchait comme ça, en fonction des réponses le prix montait. »* Laurent Pasquier, entretien Juillet 2019, 300

Fin 2015, Nicolas Chabanne rencontre des dirigeants de Carrefour à l'occasion d'une soirée autour de son projet des Gueules Cassées, et leur parle de l'idée de la marque du consommateur. Le lendemain, les dirigeants de Carrefour recontactent Nicolas Chabanne et proposent le lait comme premier produit.

Laurent Pasquier apporte alors une plus valeur importante au projet grâce à son expérience passée. En effet, Nicolas Chabanne continue de penser en termes de recette, comme il l'avait fait pour le questionnaire de la pizza, et ne voit donc pas bien les questions qui pourraient être posées aux consommateurs sur un produit comme le lait. Laurent, quant à lui, qui a toute son expérience sur la composition des produits, leur origine, etc., imagine tout de suite un grand nombre de questions à poser.

*« C'est Carrefour qui a proposé le lait et je me souviens Nicolas qui me dit, ils ont proposé le lait, par contre je ne sais pas ce qu'on va poser comme question. Parce que la pizza c'était vraiment des questions sur la recette. Donc là il essayait de transposer le questionnaire de la pizza au lait, et au lait il n'y a pas de recette. Là il ne voyait pas et évidemment comme moi ça faisait cinq ans que je bossais dans les produits, j'avais tout de suite plein d'idées sur les questions à poser. »*

Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 298

*« Nicolas et Bertrand [Carrefour] se revoient plusieurs fois. Oubliée, la pizza. Le projet d'une marque de consommateurs prend forme autour du lait. Bertrand Swiderski en parle au responsable des achats Lait pour la France entière chez Carrefour ; il s'appelle Marc Delage, et il est partant, lui aussi. »*

Livre, p. 55

A la question : Pourquoi Carrefour décide de choisir le lait ? Laurent Pasquier répond : « *Carrefour il sait ce que c'est qu'une étude de marché et il sait que le lait ça fait des volumes énormes. Donc il s'est dit s'il y a un produit où ça peut marcher, c'est le lait je pense.* » Laurent Pasquier, Entretien juillet 2019, 306.

#### I.2.1.2. La proposition du lait, symptôme de besoins non pris en charge au sein de la filière

Trois rapports du Sénat, datés de 1999, 2009 et 2020 portant sur la filière laitière et les enjeux du secteur agroalimentaire ont montré que (1) le lait de vache liquide à un statut particulier parmi les produits de la grande distribution qui marque l'identité du distributeur au même titre que l'essence par exemple et (2) la crise du lait en était arrivée à un tel point que les distributeurs se trouvaient devant l'obligation de réagir pour garder une image convenable vis-à-vis de leur client.

L'extrait qui suit, du rapport de 2009, permet d'abonder dans le sens du premier point :

*« Le lait, produit de base, joue un rôle comparable à celui de l'essence aux abords des grandes enseignes. Le produit est identique et les prix sont immédiatement comparables et comparés. Ainsi, à travers quelques produits repères – l'essence, le lait...- une enseigne commerciale peut se positionner en une enseigne « bon marché ». **Le lait est donc un produit banal mais au cœur d'une compétition entre grands distributeurs.** »* [en gras dans le texte original] (Rapport Bizet, 2009, p. 50).

En participant à une démarche pour renouer avec le consommateur autour du produit du lait Carrefour s'assure une bonne visibilité.

Un deuxième élément qui justifie ce choix est le contexte de la crise du lait, et la crise des éleveurs de l'été 2015 qui contribuent à ternir l'image des distributeurs.

*« Et une nouvelle fois, c'est la grande distribution qui est pointée du doigt. La FNSEA a demandé que les grandes enseignes « répercutent au consommateur la revalorisation des prix payés aux producteurs plutôt que se livrer à une guerre des prix sur leur dos ». »* Le Parisien, 22/06/2015, Agriculture : coup de colère des éleveurs contre les supermarchés dans le grand Ouest

*« "Leclerc est l'un des plus gros bandits" de la grande distribution, a accusé Alain Bernier, président de la FDSEA 44. "Il faut, a-t-il ajouté, que les gens comprennent que se nourrir a un prix. Ça se joue parfois à des centimes". En Loire-Atlantique,*

*à Saint-Etienne-de-Montluc, les agriculteurs ont visé la SCA Ouest, plus grande centrale d'achat de l'enseigne Leclerc du grand Ouest. Là, avec une vingtaine de tracteurs, 200 à 300 agriculteurs ont déversé du fumier et du lisier. » Europe 1, 03/07/2015, La "nuit de l'élevage en détresse" des agriculteurs*

Le rôle des distributeurs quant à la pression sur le prix est nuancé par le rapport Bizet (2009), pour ce qui est du lait. Il souligne le fait que, malgré l'opacité des marges de la grande distribution en France, comparée au Royaume-Uni, *« selon toute vraisemblance, il n'y aurait pas de marges nettes irresponsables sur le prix du lait liquide. La question se pose davantage pour les produits à valeur ajoutée puisqu'on peut estimer que les marges prises par les distributeurs sont alors supérieures aux prix payés aux producteurs. »* (Rapport Bizet, 2009, p. 49)

Néanmoins, devant le manque de confiance des consommateurs, la grande distribution doit réagir, c'est ce dont a pris conscience la direction de Carrefour, de manière relativement rapide.

En 2015, Jérôme Bédier, Secrétaire Général du Groupe Carrefour fait deux constats :

- (1) *« Ça fait 10 ans qu'on se bat contre Leclerc, dans la guerre des prix, qui a été lancée par la loi LME de 2007 (...) il faut s'en tenir à l'évidence, on n'arrive pas à lutter, il faut qu'on se batte sur autre chose que le prix (...) notamment la qualité des produits, la qualité environnementale, etc. »*
- (2) *« Il faut que ce [la marque des consommateurs] soit porté par quelqu'un d'autre que nous, car il y a trop de défiance vers les grands groupes actuellement. (...) Il faut que vous le portiez, vous.*

Propos rapportés par Laurent Pasquier, entretien juillet 2019, 154

Laurent Pasquier, qui a rapporté ces propos, commente :

*« Ça c'est une prise de conscience qui est quand même énorme chez un distributeur, qui quand même a construit aussi son image sur le prix. Parce que toute la grande distribution, elle s'est construite sur le prix, face au petit détaillant des années 40-50, le grand distributeur était capable de faire chuter les marges. »* Laurent Pasquier entretien juillet 2019, 157.

Plus loin, il poursuit sur cette idée en disant : *« J'en ai rencontré des dirigeants depuis 3 ans et j'ai rarement vu des gens, qui avaient une telle clairvoyance et une telle capacité de recul. »* (Laurent Pasquier, entretien juillet 2019, 185). Laurent Pasquier conclut enfin en disant, *« Donc lui [Jérôme Bédier], il fait partie des dirigeants qui ont senti ça, en tous cas, et c'est comme ça*

*qu'on peut lancer CQLP, avec le soutien de Carrefour, qui dit qu'on est prêt à vous suivre. »*  
Laurent Pasquier, entretien juillet 2019, 195.

Ces éléments explicatifs sont apportés par Laurent Pasquier, mais le fait que Carrefour est le premier distributeur à prendre conscience de l'urgence mérite d'être nuancé. En effet, des recherches parallèles, qui se sont appuyées sur des articles de presse, ont également permis d'observer des actions chez LIDL et chez Auchan, courant 2015 et 2016, pour ne citer que ces deux exemples. Au moment de la signature de la Charte du Lait, le 17 février 2016, à l'initiative des représentants des producteurs de lait, LIDL déplore le fait que leurs efforts sur leur marge ne soient pas répercutés aux producteurs et semblent en revanche profiter au transformateur :

*« On a joué le jeu depuis l'été 2015, mais les éleveurs n'ont toujours pas vu la couleur de nos efforts », a ajouté Michel Biero, co-gérant de Lidl France. »*  
Webagri, 17/02/2016, Prix du lait et relations commerciales Neuf représentants de GMS signent la « charte de valeurs » de la FNPL

En ce qui concerne le distributeur Auchan, il a signé dès 2016 un contrat tripartite avec le transformateur LSDH et l'association des producteurs de lait du Bassin Centre, pour une rémunération « responsable » des producteurs de lait.

*« Pour son lait « filière responsable », Auchan a signé un contrat tripartite dès février 2016 avec la laiterie Saint-Denis de l'Hôtel (Loiret) et l'association de producteurs de lait du Bassin Centre pour 10 millions de litres. Objectif : « assurer un juste niveau de rémunération pour l'ensemble des acteurs tout en garantissant un lait de qualité à prix accessible pour le consommateur. Ce prix s'élevait à 0,315 € au premier semestre 2016 et à 0,310€ au second. En échange d'une surprime de 15 € les 1000 litres, les éleveurs du Val de Loire s'engagent sur le bien-être animal et répondent à des exigences environnementales. Un audit sur 15 points est effectué dans chaque ferme. »* Adeline Daboval, 30 janvier 2017, Le Parisien

En résumé, cette deuxième étape de la création de l'idée est cruciale en tant qu'elle est impulsée par un acteur qui n'est pas l'entrepreneur et qu'elle est le signe d'un changement d'état d'esprit en cours dans la filière. Cette étape marque un tournant dans le projet CQLP, car elle constitue le point de départ du soutien et de l'implication de Carrefour. Elle est un des signes de l'influence des facteurs externes sur le processus étudié (Davidsson, 2015).

Les troisième et quatrième étapes, qui sont intimement liées à cette deuxième étape, tournent autour de la rémunération des éleveurs.

## I.2.2. Troisième étape : la rémunération de l'éleveur...

La troisième étape consiste à intégrer la rémunération de l'éleveur comme un critère en soi, et non plus comme la conséquence d'un choix d'un produit plus qualitatif. Cette question est impulsée par Laurent Pasquier.

*« La rémunération des éleveurs, c'est moi qui ai lancé ça en mars ou avril. Parce que la première réunion à Grignon qui devait être début mars, on n'en parle pas encore de ça. On se dit juste, voilà, on va essayer de faire monter le cahier des charges, et ça va aussi permettre de faire monter un peu le prix et la rémunération des éleveurs. On se dit que c'est lié forcément. »* Laurent Pasquier, Entretien juillet 2019, 287

*« C'est la question sur la rémunération des producteurs qui s'est mise à faire le buzz sur les réseaux sociaux et puis surtout dans la presse début septembre. »* Laurent Pasquier, Entretien juillet 2019, 341

C'est cette question qui fait le buzz et ainsi emporte l'adhésion des consommateurs auprès du projet : 6 823 votants se prononcent pour un niveau de rémunération suffisant pour les producteurs en août 2016 (*source* : lamarqueduconsommateur.com).

## I.2.3. Quatrième étape : ...pour un impact significatif sur sa qualité de vie

Enfin, Nicolas Chabanne « emporte la partie », le 6 septembre 2016, auprès de Carrefour et LSDH, en mentionnant le fait que le consommateur n'adhérera à la démarche que s'il est sûr que les producteurs vivent correctement, c'est-à-dire que tout leur lait est absorbé.

*« Nicolas Chabanne se souvient d'avoir ajouté : "Les consommateurs se mobiliseront, mais uniquement s'ils sont sûrs d'une chose : que les 80 familles seront tirées d'affaire ; et pour cela, il faut s'engager sur la totalité, sur les 26 millions de leur production annuelle ! »* Livre, p. 72

Nous aurions pu agglomérer les étapes 3 et 4, car elles sont proches dans le temps et dans l'idée. Ce qui justifie de les distinguer, c'est l'histoire de la Coopérative Bresse Val de Saône, qui s'est trouvée transformée par le projet et qui a été un atout de premier ordre pour communiquer autour du projet.

Le tableau qui suit reprend les quatre étapes de construction l'idée avec les acteurs qui initient chacun des étapes et les verbatim liés.

**Tableau 20. Co-construction de l'idée de nouvelle entreprise en quatre temps**

Une idée coconstruite en trois temps	Acteur à l'origine de l'idée	Date	Verbatim
1. Créer des produits dont le cahier des charges est voté par les consommateurs, et avec une volonté de transmettre un savoir aux consommateurs. Le produit choisi est la pizza.	Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier	2013	<p>« L'idée en elle-même je pense que plein de gens l'ont eue. L'idée de se dire qu'on va faire un produit avec les consommateurs. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 78</p> <p>« Impliquer le consommateur en lui permettant de "fabriquer" son lait idéal grâce à un questionnaire sur internet. L'idée ? Lui donner le choix de mieux rétribuer le producteur, d'opter pour un lait de meilleure qualité », Livre, p. 11</p> <p>« L'idée c'est d'apprendre au consommateur comment ça fonctionne, qu'il ait conscience de la logique du marché. » Madeleine Le Gall, Entretien Juillet 2019, 99</p> <p>« Expliquer au consommateur que tel prix correspond à tel produit et que derrière une brique de lait il y a du travail, de la logistique... » Madeleine Le Gall, Entretien Juillet 2019, 172</p> <p>« La pizza c'était vraiment des questions sur la recette (...) Le prix est déjà dans le questionnaire dans la pizza. (...) On va essayer de faire monter le cahier des charges, et ça va aussi permettre de faire monter un peu le prix et la rémunération des éleveurs. On se dit que c'est lié forcément. Comme le questionnaire de la pizza il marchait comme ça, en fonction des réponses le prix montait. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 300</p>
2. Le choix du lait comme premier produit	Groupe Carrefour	Janvier 2016	<p>« C'est Carrefour qui a proposé le lait et je me souviens Nicolas qui me dit, ils ont proposé le lait, par-contre je ne sais pas ce qu'on va poser comme question » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 298</p> <p>« Le choix du premier produit à la marque CQLP tombe comme une évidence : une brique de lait. Un produit peu transformé, cher au cœur des Français et dont la filière connaît des crises à répétition. » Le Figaro, 23/10/2017</p>
3. Intégrer une meilleure rémunération du producteur dans les critères du cahier des charges, ...	Laurent Pasquier	Avril, 2016	<p>« Par-contre la rémunération des éleveurs, c'est moi qui ai lancé ça en mars ou avril. Parce que la première réunion à Grignon qui devait être début mars, on n'en parle pas encore de ça. On se dit juste, voilà, on va essayer de faire monter le cahier des charges, et ça va aussi permettre de faire monter un peu le prix et la rémunération des éleveurs. On se dit que c'est lié forcément. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 288</p>

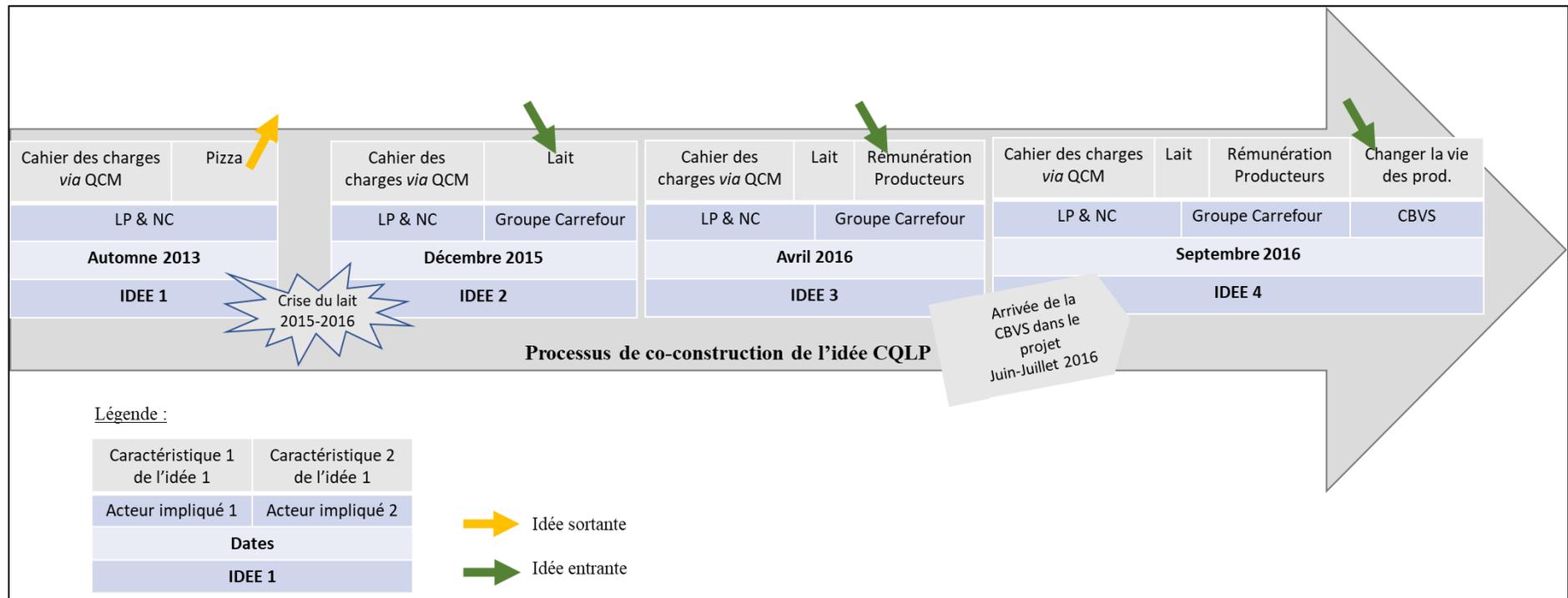
## CHAPITRE 5

			<p>« Néanmoins, dit aujourd'hui Laurent Pasquier, il faut reconnaître qu'au tout début, on n'avait pas en tête la notion d'équité, ni celle de la juste rémunération des producteurs. Quand j'ai élaboré le premier questionnaire sur la pizza, j'ai essayé avant tout d'être dans la transparence par rapport aux consommateurs » Livre, p. 51</p> <p>« C'est la question sur la rémunération des producteurs qui s'est mise à faire le buzz sur les réseaux sociaux et puis surtout dans la presse début septembre. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 341</p>
4... pour un impact significatif sur la qualité de vie des producteurs impliqués	Nicolas Chabanne	Septembre, 2016	<p>« CQLP le but ce n'est pas d'aider tous les producteurs de lait français en leur donnant quelques euros, c'est d'aider une certaine partie qui va aller en augmentant, mais quand on les aide on les aide en plein. » Martine Darbon &amp; Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 42-44</p> <p>« C'est pour ça qu'ils sont vachement à l'écoute, mais ils ne s'engageront à protéger le produit que lorsque le producteur sera à l'abri et c'est ça qui est quelque chose de génial. » Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 615</p> <p>« NC se souvient d'avoir ajouté : "Les consommateurs se mobiliseront, mais uniquement s'ils sont sûrs d'une chose : que les 80 familles seront tirées d'affaire ; et pour cela, il faut s'engager sur la totalité, sur les 26 millions de leur production annuelle !" » Livre, p. 72</p>

Source : élaboration personnelle

Le processus de co-construction, dans le temps, de l'idée de nouvelle entreprise a été représenté ci-après. Cette représentation permet d'identifier plusieurs éléments.

**Figure 21. Représentation du processus de co-construction de l'idée CQLP et légende**



Dans le processus étudié, l'idée de nouvelle entreprise est centrale. Le projet commence avec une idée qui est partagée et la volonté de la mettre en œuvre. L'analyse menée permet d'établir trois constats.

Premièrement, tous les acteurs n'ont pas été impliqués de la même manière dans la construction de l'idée. L'idée initiale vient de l'équipe entrepreneuriale CQLP, avec la marque du consommateur. Cependant, le choix de la pizza ne suscite pas l'intérêt des consommateurs et entraîne la pause du projet. C'est le choix du lait, opéré par Carrefour, qui donne son élan au projet, de deux manières (1) en intégrant Carrefour dans le fonctionnement du projet, mais aussi (2) en suscitant un intérêt fort du consommateur, dans un contexte où la crise du lait est très médiatisée et la rémunération du producteur est devenue une question de société. La Coopérative Bresse Val de Saône intervient dans la construction de l'idée, mais de manière passive, autrement dit « malgré elle ». En effet, c'est le fait de sauver littéralement des producteurs de la faillite qui permet le succès de la démarche et la communication qui s'en suit autour du projet.

Deuxièmement, c'est un facteur externe (la crise du lait) qui permet de faire évoluer l'idée du produit, de la pizza au lait ; évolution clé pour le projet. De plus, c'est l'intervention, imprévisible (au sens propre « qui ne pouvait pas être prévue ») de la CBVS, qui a permis de donner un sens encore plus fort au projet, en permettant aux consommateurs qui adhèrent au projet de sauver des exploitations. Ce sont donc deux éléments qui n'étaient pas initialement dans l'idée de l'équipe entrepreneuriale qui ont donné sa forme au projet final.

Troisièmement, différentes temporalités sont observées dans la construction de l'idée. Certaines parties de l'idée sont le fruit d'un processus de réflexion relativement long : l'établissement d'un cahier des charges à travers un questionnaire adressé aux consommateurs, le choix du lait, l'intégration de la rémunération des producteurs dans le questionnaire. D'autres sont apparues de manière presque instantanée, comme avoir un impact significatif auprès des éleveurs. Une transformation silencieuse (Germain, 2017) est observée entre l'automne 2013 et décembre 2016, qui permet d'expliquer l'évolution de la position de Carrefour par rapport à l'idée.

Dans cette section a été évoqué le rôle de la crise du lait, en France, entre 2015 et 2016, dans la construction de l'idée de nouvelle entreprise. Les enjeux liés à cette crise sont explicités dans la section suivante consacrée aux facteurs externes.

### **I.3. Les facteurs externes dans le processus entrepreneurial : une influence à double sens**

Les facteurs externes sont des circonstances externes, clairement identifiées et délimitées, qui jouent un rôle bénéfique essentiel sur des processus de création d'entreprise auprès de nombreux acteurs différents (Davidsson, 2015). L'étude du processus a permis d'identifier trois facteurs externes : la prise de conscience de la crise de confiance des consommateurs dans le système agroalimentaire, la crise laitière française de 2015 et l'essor des réseaux sociaux.

#### I.3.1. Prise de conscience de la nécessité de réintégrer le consommateur au cœur de la filière agroalimentaire, 1999-2015

Le 2 novembre 1999, c'est-à-dire une quinzaine d'années avant l'émergence du projet CQLP, paraissait un rapport d'information du Sénat, produit par Marcel Deneux, Jean Bizet et Bernard Dussaut, sur l'avenir du secteur agroalimentaire. Un des trois enjeux pour le début du XXIème siècle englobe la sécurité sanitaire, la qualité alimentaire et de l'environnement, aux côtés de l'internationalisation croissante des échanges alimentaires et des nouvelles technologies.

Ce rapport mentionne le fait que, depuis les années 1990, *« les préoccupations de santé, de diététique ou d'énergie se sont transformées de la part du consommateur, en véritables exigences d'authenticité et surtout de transparence dans le processus de fabrication »* (Rapport Deneux et al., 1999, p. 42). Ce rapport évoque également les différents scandales alimentaires : *« l'ESB [la vache folle], " poulet à la dioxine ", utilisation de boues d'épuration dans la fabrication d'aliments pour animaux, cas de listeria, traces de salmonelles, sang de bœuf dans les vin »* (Rapport Deneux et al., 1999, p. 42) qui sont survenues dans le secteur de l'alimentation en 1999.

Les rapporteurs préconisent un partenariat avec l'amont et un dialogue constant avec la distribution, un dialogue transparent entre tous les acteurs de l'alimentation, y compris le consommateur. Ils soulignent également le fait que le temps où le consommateur était « maintenu à l'écart » est révolu.

*« Vos rapporteurs ne souhaitent pas instaurer un système qui conduirait à maintenir le consommateur à l'écart : ce temps est largement révolu. Mais la diffusion d'une fausse information est tout autant préjudiciable pour l'entreprise et les salariés que pour le consommateur, qui n'a plus de repère. »* (Rapport Deneux et al., 1999, p. 60)

Il est tentant de commenter ce rapport d'un laconique : « Tout y est ». En effet, sont évoqués le développement des relations entre tous les acteurs de la chaîne, avec en particulier une revalorisation de l'amont, la place du consommateur, la transparence, la qualité, etc.

Le projet CQLP n'est donc pas une météorite qui arrive de nulle part dans l'univers agroalimentaire, mais bien le résultat d'évolutions et de prises de conscience, en germe depuis la fin du siècle précédent. Cette évolution est lente : 20 ans après le rapport Deneux et al. (1999), une étude publiée par le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation en 2020, concernant la répartition de la valeur rapporte que : « *les Etats Généraux de l'Alimentation (EGA) ont dressé le constat d'une chaîne alimentaire déséquilibrée et de rapports de force en défaveur de l'amont agricole* » (Panorama des IAA, 2020, p. 20).

Le facteur externe présenté correspond à un changement socio-culturel (Davidsson et al., 2018). Il n'est pas soudain, mais long dans son déploiement. Il se développe en France depuis la fin des années 1990. Michel et Augustin, entreprise créée en 2004, et C'est Qui Le Patron ?! créée en 2015, sont des entreprises emblématiques de cette prise de conscience.

Cette prise de conscience bénéficie à de nombreuses entreprises qui ont fait le choix de développer des produits alimentaires responsables. Le rôle de ce facteur externe est de créer un nouveau besoin chez les consommateurs, celui de connaître et de comprendre l'origine des produits consommés.

Emmanuelle Le Nagard (2020), professeur de marketing à l'Essec, considère que c'est une tendance de fond, qui va même au-delà de l'agroalimentaire.

*« Les relations avec les consommateurs doivent intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur car les attentes sont fortes en termes de provenance des ingrédients, de mode de production, etc. L'intérêt de l'utilisateur final pour le respect des règles sociales et éthiques chez tous les fournisseurs de la marque constitue une tendance de fond et les organisations n'ont d'autre choix que de s'y adapter. »* (Le Nagard, Les Echos, 27/08/2020).

Le premier facteur externe observé est donc la prise de conscience de la nécessité d'intégrer le consommateur au cœur de la filière agroalimentaire, dans un souci de responsabilité éthique.

Ce facteur externe a conduit à la création d'un produit plus élaboré, à savoir un lait, qui d'une part répond aux critères éthiques demandés par le consommateur, mais qui en plus est un support pédagogique pour expliquer aux consommateurs les enjeux liés au lait.

La création de CQLP en 2016 répond à un besoin qui est nouveau et qui concerne un nombre élevé de consommateurs. Devant la complexité croissante de la composition et de l'origine des produits distribués dans les canaux de la grande distribution, combinée aux scandales sanitaires à répétition, les consommateurs ont souhaité connaître et comprendre la composition et l'origine des produits consommés. Le mécanisme observé est la création de ce nouveau besoin pour une partie des consommateurs.

Ce mécanisme s'apparente au mécanisme de « substitution positive de la demande », proposé par Davidsson et al. (2020, p. 319). Il s'agit d'une augmentation de la demande de lait de qualité suite à la mise en avant d'une offre du marché perçue comme plus attractive (substitution positive).

Le premier tableau de l'Annexe 15 synthétise les faits qui expliquent ou illustrent cette prise de conscience.

Un deuxième facteur externe identifié est la crise du lait, en France, amorcée par l'annonce de la fin des quotas laitiers en 2007.

### I.3.1. Crise du lait en France, amorcée avec l'annonce en 2007 de la fin des quotas laitiers en 2015

Le secteur du lait est un secteur en perpétuelle évolution, par son très haut degré de dépendance à la législation européenne. Dans un souci de synthèse et de lisibilité, et pour ne pas se perdre dans des détails sans liens avec le processus étudié, le choix a été fait d'aborder les évolutions de ce secteur à partir des verbatim obtenus dans les entretiens, partant du principe que les éléments retenus par les interviewés étaient les plus significatifs pour la compréhension du processus étudié. Ces éléments ont été complétés par des lectures d'études sectorielles, et des articles de presse pour une plus fine compréhension des faits.

#### *Les accords au sein de l'interprofession*

Exception française, pendant longtemps, le prix du lait a été l'objet d'une négociation par l'interprofession laitière, qui rassemblait les producteurs, les coopératives laitières et les transformateurs. Ces organismes permettaient de garantir un certain niveau de prix, comme en témoigne le verbatim ci-après :

*« Il y avait quand même des filets de sécurité qui étaient édictés par ce qu'on appelle des organismes interprofessionnels, c'est-à-dire qui regroupent à la fois les*

*producteurs, les industriels laitiers (les laiteries, qu'elles soient coopératives ou privées). Jusqu'au début des années 2000, il y avait une démarche interprofessionnelle qui existait avec une concertation particulière qui aboutissait à une définition de grilles de prix, avec un accord interprofessionnel fixant soit des prix précis soit des fourchettes de prix. (...) Mais depuis le début des années 2000 et ça s'est achevé en 2009, les mécanismes d'intervention au niveau européen ont été supprimés. Et donc il n'y a plus d'accord, au niveau de l'interprofession (...). Parce que l'industrie laitière n'avait plus les garanties suffisantes au niveau des pouvoirs publics pour pouvoir garantir un prix minimum. Et donc on a eu une volatilité des prix qui a beaucoup augmenté, et donc une variation des prix beaucoup plus importante que dans les années précédentes. » Antoine Lenne, Sociétaire CQLP et Producteur de lait à la retraite, Entretien Novembre 2019, 44-60*

Ces négociations n'étaient pas vues d'un bon œil de la part de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), qui a enjoint la profession, le 21 avril 2008, à cesser de diffuser des recommandations nationales pour l'évolution du prix du lait (Roullaud, 2010).

La fin des accords au sein de l'interprofession n'explique pas à elle toute seule la crise du lait de 2009. La fin des quotas laitiers, décidée au niveau de l'Union Européenne est aussi en cause.

#### *La fin des quotas laitiers*

Le rapport Bizet (2009, p. 16), cité ci-après explique de manière synthétique les mécanismes des quotas laitiers, dont l'objectif était de limiter la production de lait.

*« Les quotas laitiers, en vigueur jusqu'en 2015, consistaient à encadrer la production du lait dans l'Union Européenne. Pour l'ensemble de l'Union européenne, il existait deux quantités globales garanties (QGC) réparties entre États membres. L'une pour les livraisons aux laiteries et l'autre pour les ventes directes effectuées par les producteurs. Ces deux QGC étaient réparties entre producteurs. Chaque producteur se voyait attribuer une « quantité de référence » individuelle, un « quota », attaché à l'exploitation. Le dépassement national des QGC entraînait une pénalité financière. » (Rapport Bizet, 2009, p. 16).*

La crise du lait de 2009, résulte d'une part de l'annonce, en 2007, de la fin des quotas pour 2015, et d'autre part, de la suppression de ces accords au sein de l'interprofession (Roullaud, 2010).

Le deuxième tableau de l'Annexe 15 synthétise les événements marqués de la filière laitière qui ont eu un effet sur la création de CQLP.

Le tableau qui suit reprend les dysfonctionnements observés dans la filière du lait, tel qu'ils sont évoqués dans les verbatims.

**Tableau 21. Dysfonctionnements observés dans la filière du lait**

Dysfonctionnements observés dans la filière avant CQLP	Verbatims
<p>Objectif du prix le plus bas, sans le souci d'un partage équitable de la valeur, en particulier au détriment du producteur</p>	<p>« A vrai dire, l'industrie agroalimentaire n'arrive plus à incarner l'équité, une juste répartition des valeurs, la transparence des produits » Livre, p.50</p> <p>« Depuis des décennies, c'est la course au prix le plus bas, sans aucune transparence de la part des grandes marques. Sauf que les consommateurs en ont marre d'être indirectement complices de la crise que traversent les producteurs. » (Livre, p.81)</p> <p>« Il n'y a pas de lien entre le prix du produit et la rémunération des producteurs. A un moment donné, beaucoup de gens en prennent conscience. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 456</p> <p>« Dans toute notre carrière professionnelle, mon épouse et moi, parce qu'on a quand même fait ça pendant un peu plus de 40 ans, on avait une règle de fonctionnement très particulière, c'est qu'on vendait un produit matière première, le lait, sans en connaître le prix à l'avance. Un producteur laitier dans les filières conventionnelles classiques de commercialisation ne connaît pas à l'avance le prix auquel il va vendre son produit. » Antoine Lenne, Sociétaire CQLP et Producteur de lait à la retraite, Entretien Novembre 2019, 21</p> <p>« Mais moi ce que je dis dès le début : au pays des restaurateurs et des chefs étoilés mondiaux, la cuisine française n'arrive pas à faire bouffer par ricochet son monde paysan alors qu'on pèse 0.02% du monde planétaire : queue dalle. » Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 83</p> <p>« Tout ne va pas mal, les entreprises elles ne vont pas mal. Le seul souci c'est qu'elles ne veulent pas renvoyer de l'argent en bas à la source. C'est ce que je te disais tout à l'heure, c'est juste l'histoire de la taille des maillons de la chaîne. Et les maillons de la chaîne, comme on a aujourd'hui encore des responsables professionnels agricoles, aussi, qui eux sont des deux côtés de la barrière. Je ne veux pas critiquer mais il y a quelques coopératives qui jouent très bien leur jeu. Tu ouvres l'éleveur laitier, tu verras les coopératives qui paient très bien leurs producteurs, l'Hermitage par exemple qui n'est pas très loin de chez nous, la laiterie du Cotentin, ça c'est toutes des coopératives qui paient bien et puis il y a le groupe Sodiaal qui est ras les pâquerettes et qui emmène des milliers de producteurs au désastre. » Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 707</p>

## CHAPITRE 5

<p>Manque de confiance et manque de transparence au sein de la filière</p>	<p>« Les réflexions qu'on entendait le plus, parce qu'on en parlait quand même, c'était (1) : « les consommateurs disent n'importe quoi sur internet. Ils votent qqc et ils achètent autre chose en rayon. » Ça c'était la critique principale. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 123.</p> <p>« Cette volonté de transparence, outre qu'elle leur est vitale [à CQLP], s'inscrit en totale opposition avec le milieu qui est le leur. Pour preuve : les marges que se fait la grande distribution restent top secret. » Livre, p. 127</p>
<p>Inertie dans la filière</p>	<p>« Maintenant toute la filière était contre. Toute la filière pensait que ce projet ne pouvait pas voir le jour, n'était pas réalisable, n'était pas crédible, que c'était l'utopie etc. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 80</p>
<p>Rapports Distributeurs - Producteurs</p>	<p>« Au début on m'aurait dit tu vas aller dans des magasins faire des animations, j'aurais dit : non mais d'habitude quand on va dans les magasins c'est pour mettre du fumier, c'est qu'on n'est pas content. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 557</p> <p>« On va aller se vendre à la grande distribution. C'est une démarche sous la contrainte de l'abandon, c'était la dernière solution. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 119</p>
<p>Rapport Transformateur – Producteurs</p>	<p>« Il a été évoqué le rapport entre producteurs et acheteurs. Pour schématiser, on compte en moyenne un acheteur pour 100 producteurs. Ce rapport peut aller jusqu'à 1 à 1 000, voire 1 à 10 000 pour les grandes laiteries et/ou transformateurs. Mais ce seul déséquilibre est à lui seul insuffisant pour mesurer le vrai rapport de force entre producteurs et acheteurs, qui mêle une sorte de paternalisme et d'intimidation. Les contacts entre les deux sont très étroits. La collecte a lieu une fois tous les deux jours. L'industriel vient « relever » les « tanks » réfrigérés qu'il met à la disposition de l'éleveur (la traite a lieu deux fois, voire trois fois par jour). En France, cette proximité est doublée par une curiosité commerciale. Les ventes de lait se font par contrat oral. Il n'y a pas de contrat écrit. Mieux : la facture est rédigée par l'industriel : en d'autres termes, le vendeur reçoit une facture établie par l'acheteur ! L'éleveur est à la fois dans sa logique paysanne, à l'ancienne, avec le contrat oral, et dans une logique de « feuille de paye », comme un salarié ordinaire. Cette relation du quotidien n'est pas équilibrée. Elle l'est d'autant moins que, d'une part les éleveurs doivent vendre leur lait, qui ne se conserve pas et que dans les faits, tous les acheteurs de lait se connaissent et, s'ils sont concurrents, sont aussi soudés par une solidarité de métier. » (Rapport Deneux et al., 1999, p. 43)</p>
<p>Rapports Producteurs – Reste de la filière</p>	<p>« C'est très compliqué de faire sortir les producteurs de leur ferme. Ca va de mieux en mieux mais c'est très compliqué » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 419</p>

Source : élaboration personnelle

Suite à la crise de 2009, la profession a cherché à se réorganiser.

*Mise en place d'une nouvelle organisation et développement d'initiatives favorables aux producteurs et aux consommateurs, à l'intérieur de la filière*

La Fédération Nationale des Producteurs de Lait (FNPL) a fait signer, le 17 février 2016, une « Charte Laitière de Valeurs », à Auchan, Carrefour, Casino, E. Leclerc, Intermarché, Système U, Lidl ainsi qu'à plusieurs laiteries, dont LSDH. L'ensemble des signataires s'engage à agir de manière responsable et solidaire, dans un contexte de crise laitière. L'objectif de la charte est de partager plus équitablement le risque lié à la volatilité du lait et de mieux informer le « consommateur-citoyen » sur la diversité des produits laitiers et les modèles d'exploitations.

Le constat, partagé par l'ensemble des signataires est le suivant :

*« Dans un contexte de crise laitière qui fragilise les producteurs de lait et freine la dynamique laitière française, il appartient aux acteurs de la filière d'agir avec responsabilité et solidarité. La dureté de la crise actuelle dans la filière laitière en France et en Europe, conforte les acteurs dans leur volonté d'aboutir à une chaîne de valeurs responsable qui permet à chaque acteur de la filière laitière existant ou entrant d'avoir les moyens de pérenniser son activité, d'investir, d'innover, et ainsi, de répondre dans les meilleures conditions aux attentes des consommateurs. Ces valeurs sont en effet l'expression de la diversité des produits laitiers français et des modèles d'exploitations sur des territoires vivants économiquement et socialement. Elles sont le symbole d'un patrimoine économique, sociétal et environnemental durable. C'est dans ce contexte que la FNPL a décidé d'initier un plan d'actions qui prend la forme d'une Charte de Valeurs (« la Charte ») proposée aux acteurs de la filière, pour un cadre de négociations responsables. » (Charte, p. 1)*

La signature de cette charte n'a pas réglé tous les problèmes. Il demeure un véritable problème de transparence sur toute la filière. Les distributeurs, via la FCD, s'inquiètent de « n'avoir aucune vision de ce qui est réellement reversé aux producteurs » et demande aux transformateurs « aux transformateurs de prendre un engagement solennel de transparence ». (Le Figaro, 21/06/2017).

Plusieurs initiatives indépendantes (dont CQLP), ont contribué à agir pour mieux répartir entre les acteurs le risque de volatilité et mieux informer le consommateur.

En 2011, Système U, LSDH et Biolait produisaient déjà un lait selon un accord tripartite, avec un contrat qui garantit, pour chacune des parties prenantes, un volume minimum et une visibilité

sur le prix, avec le respect d'une charte de qualité, en termes de bien-être animal et d'exclusion des OGM au bénéfice du consommateur (*source* : [sycomore-am.com](http://sycomore-am.com)<sup>15</sup>).

Cet accord tripartite s'est développé et un contrat tripartite a été signé en février 2016 entre le groupe Auchan, LSDH et l'association des producteurs de lait du Bassin Centre, pour un lait labellisé « filière responsable ». L'objectif est d'assurer un juste niveau de rémunération pour l'ensemble des acteurs, tout en garantissant un lait de qualité à prix accessible pour le consommateur (*source* : Adeline Daboval, 30 janvier 2017, Le Parisien). Dans le même article, la journaliste évoque Système U, ainsi que d'autres initiatives chez Leclerc, Lidl, Intermarché, etc.

Le facteur externe de la crise laitière est un facteur externe institutionnel, dans la mesure où il est le fruit de décisions successives concernant la Politique Agricole Commune.

Ce deuxième facteur externe agit de la même manière sur le projet que la prise de conscience du manque de confiance des consommateurs dans la filière agroalimentaire. Il aboutit à expliciter dans le processus entrepreneurial l'idée de répartition de la valeur créée entre l'ensemble des acteurs, et en particulier pour le producteur.

Il y a donc une combinaison de deux facteurs externes, qui conduisent à un mécanisme de substitution de la demande (Davidsson, 2016).

Ces nombreuses démarches attestent d'un mouvement de fond. Elles n'ont pas toutes eu le même succès que le lait CQLP, qui est de loin le plus médiatique. Un troisième facteur externe permet d'expliquer l'ampleur du succès de la marque, il s'agit des réseaux sociaux (Facebook, twitter, etc.).

### I.3.2. Les réseaux sociaux : Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram et Youtube

*« Nicolas Chabanne s'appuie sur des partenaires directement concernés par le projet et le relais des réseaux sociaux. « Ils sont la plus belle étude de marché permanente. C'est vraiment le digital qui a permis cette révolution. » »*  
[agriculture.gouv.fr](http://agriculture.gouv.fr), 30/11/2016

<sup>15</sup> <https://www.sycomore-am.com/Notre-magazine/2017/09/401-Quelles-solutions-pour-les-filieres-durables>

« Pourquoi ça marche ? « Parce que les consommateurs sont mûrs et grâce aux réseaux sociaux », explique-t-il. [Nicolas Chabanne] » Aujourd'hui en France, 21/05/2017

« Avec l'aide des réseaux sociaux, ingrédient indispensable de cette recette gagnante, les 5 millions de litres attendus par an sont écoulés en quatre mois. Les ruptures de stocks se multiplient. » Le Figaro, 23/10/2017

Ces verbatims montrent l'importance du rôle joué par les réseaux sociaux dans le processus entrepreneurial CQLP.

#### *Les réseaux sociaux en tant que facteur externe*

Les réseaux sociaux font partie des technologies digitales, qui sont identifiées par von Briel et al. (2018) comme un facteur externe. Les technologies digitales sont « des produits ou des services, qui sont soit incorporées à des technologies de l'information et de la communication, soit rendues possibles par elles » (Lyytinen, Yoo et Boland, 2016, p. 49). Les réseaux sociaux sont, quant à eux, définis comme des « plateformes digitales, services ou applications, construites autour du partage de l'information, de la communication publique, et des connections interpersonnelles » (Burgess et al., 2017, p. 1). Facebook, Twitter et Linked'In sont des réseaux sociaux qui expliquent en grande partie le succès de CQLP

#### *Caractérisation des réseaux sociaux*

CQLP est présent sur 5 réseaux sociaux : Facebook, Twitter, Linked'In, Youtube et Instagram. Dans cette section est présenté un bref historique permettant de comprendre les évolutions des réseaux sociaux, puis est précisé rôle de ces réseaux sociaux dans la construction du processus étudié.

Les réseaux sociaux ont été créés dans la sphère privée. Facebook, a été créé aux Etats-Unis, en 2004, par Marc Zuckerberg. D'abord à destination des étudiants d'Harvard, il a ensuite été ouvert au public en septembre 2006, pour un usage personnel et professionnel (la première publicité est apparue dès le mois d'avril 2004, soit 2 mois après le lancement du site<sup>16</sup>). Facebook est devenu le premier réseau social dans le monde en mai 2008 (Balagué et Fayon, 2012). Twitter, créé le 21 mars 2006, est le « réseau social de référence, qui sert de moteur de recherche d'actualité et permet de vivre le buzz en temps réel » (Balagué et Fayon, 2012, p. 22). Linked'In, a été créé en 2003. Il s'agit d'un réseau professionnel, qui s'adresse avant tout aux cadres. Youtube a été créé en 2005 et racheté par Google en 2006, il est à la fois utilisé

<sup>16</sup> Source : <https://www.blogdumoderateur.com/histoire-publicite-facebook/>

dans la sphère privée et la sphère professionnelle. Instagram, enfin a été créé en 2010, avant d'être racheté par Facebook en 2012.

La fin des années 2000 marque un tournant dans l'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises. En 2007, les grandes entreprises voient la fréquentation de leurs sites internet chuter. L'enjeu est donc, pour elles, d'aller à la rencontre des consommateurs, là où ils se trouvent, c'est-à-dire sur les réseaux sociaux (Balagué et Fayon, 2012). C'est à peu près au même moment qu'explose le métier de Community Manager. Ce nouveau métier du web consiste à « gérer les communautés virtuelles, et aujourd'hui les réseaux sociaux. Il regroupe quatre facettes : représenter la communauté, évangéliser le marché, communiquer, écouter et analyser les billets publiés » (Balagué et Fayon, 2012, p. 97). La fin des années 2000 marque donc un premier tournant dans l'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises.

Les réseaux sociaux peuvent être qualifiés des facteurs externes, dans la mesure où ils ont été à la source d'un grand nombre de création de nouvelles entreprises. Ils ont commencé à avoir un effet massif sur les entreprises à la fin des années 2000. La section suivante a pour objet de préciser la manière dont les réseaux sociaux ont précisément impacté le processus CQLP.

#### *Mécanismes identifiés d'influence du processus entrepreneurial*

Les réseaux sociaux ont eu un rôle dans la réduction de l'incertitude, en faveur de CQLP, quant aux attentes présentes chez les consommateurs, et en faveur des consommateurs, quant à la transparence de CQLP. Ils ont aussi joué un rôle clé dans la légitimation du projet.

##### *a. Réduction de l'incertitude*

Les réseaux sociaux ont, dans un premier temps, permis de réduire l'incertitude liée aux attentes des consommateurs et à l'existence d'un marché, sans engager de dépenses de marketing. C'est grâce aux réseaux sociaux que CQLP a pu tester l'idée, dès le mois de février 2016, alors que la mise en œuvre de l'idée était encore très incertaine. Les réactions des consommateurs sur les pages Facebook de La Marque du Consommateur, et des Gueules Cassées, ont encouragé les acteurs de la démarche à poursuivre.

*« La différence entre il y a 20 ans et aujourd'hui, c'est quand on a une petite idée, en disant c'est quand même pas mal qu'on puisse faire ça, (...) on a le doute, évidemment immédiat, de savoir si ce serait immédiat pour les autres. Les réseaux sociaux aujourd'hui, c'est ce qu'on a fait avec les Gueules Cassées. On a posté : et si on vendait les fruits et légumes avec des petits défauts d'aspect plutôt que de les*

*jeter. Cette question toute simple a fédéré des réponses, de l'enthousiasme, du partage, qui nous a évidemment rassuré. On est là en contact avec toute une communauté de gens qui pensent comme nous. C'est un début d'étude de marché intéressant. Le distributeur se dit tiens, il se passe quelque chose d'intéressant, les consos doivent être tout à fait décidés pour le faire, et voilà comment avec les outils nouveaux, CQLP en est un autre exemple, mais le digital, la connexion rapide entre les gens, la capacité qu'on a à se parler, permet à une idée de bon sens, si je m'autorise à dire ça. » Nicolas Chabanne, Interview BFM Business, Good Morning Business, 17/02/2021*

*« Nicolas Chabanne s'appuie sur des partenaires directement concernés par le projet et le relais des réseaux sociaux. « Ils sont la plus belle étude de marché permanente. C'est vraiment le digital qui a permis cette révolution. » » Nicolas Chabanne, interviewé par Agnès Gueutin et Benjamin Zimmer, dans le livre "Une entreprise responsable et rentable, c'est possible"*

Les réseaux sociaux permettent de rendre visible par tous, et de manière presque instantanée, les attentes des consommateurs. C'est en cela que le recours aux réseaux sociaux a permis de réduire le risque couru par les acteurs de CQLP.

Les réseaux sociaux ont aussi permis de réduire l'incertitude au bénéfice des consommateurs, et ce de trois manières : (1) en étant tenus au courant des développements de la démarche CQLP, (2) en échangeant avec des consommateurs qui partagent des valeurs communes autour du projet (3) en étant mis en relation avec les producteurs engagés dans la démarche.

La démarche CQLP repose sur la capacité des consommateurs à se mobiliser. Cette mobilisation dépend de la confiance des consommateurs dans le projet. Les réseaux sociaux ont été l'outil privilégié par CQLP pour communiquer sur le projet. Entre le premier post du 27 février 2016 sur la page Facebook de La Marque du Consommateur, et la réunion de lancement du 6 septembre 2016, nous avons recensé 14 posts, dont 7 avant que le questionnaire ne soit ouvert, le 14 août, et 7 après (Cf. Annexes 16 et 17). Ces posts sont pour l'essentiel des partages d'articles de presse qui parlent de la démarche ou des interviews de Nicolas Chabanne.

Les réseaux sociaux permettent aux consommateurs d'échanger entre eux, via les commentaires sous les articles, et de prendre conscience de l'intérêt porté à la démarche à travers les réactions aux posts (j'aime, j'adore, etc.) et les partages des posts. Le premier post, du 27/02/2016 a eu 451 réactions positives et 168 commentaires, le deuxième post, du 28/02/2016, 401 réactions positives et 93 commentaires.

*« Je suis gré à CQLP de donner l'occasion à des représentants de consommateurs d'aller voir si le cahier des charges est respecté dans la mise en marché. Qui d'autre le fait ? Personne. Je ne dis pas que c'est parfait. C'est un échantillon de quelques personnes qui vont visiter soit une laiterie, soit un producteur de lait etc. mais néanmoins ça a le mérite d'exister et d'être transparent aussi quant aux comptes rendus. C'est-à-dire sur Internet, avec les réseaux sociaux, ces visites-là et ces contrôles de cohérence sont partagés le plus largement possible. » Antoine Lenne, Entretien Novembre 2019, 275*

Enfin, les réseaux sociaux ont permis de diminuer l'incertitude, pour les consommateurs, quant aux bienfaits de la démarche pour les producteurs de lait. Le contact direct des consommateurs avec les producteurs de lait, via les réseaux sociaux, a aussi un effet d'apprentissage des consommateurs quant à l'origine et au mode de production des produits consommés. Les consommateurs voient ainsi diminuer l'incertitude liée aux produits consommés. Le verbatim ci-dessous illustre à la fois ces deux points, et celui du paragraphe précédent (communication entre les sociétaires).

*« Au début les consommateurs nous ont harcelé de questions. Martine m'a dit : « on est rentré dans un merdier ». Parce que les boîtes mails étaient pleines. J'ai commencé à dire faut qu'on se recentre, donc le vendredi après-midi, on répondra, et on passait 2h-3h. Et après c'est là où c'est étonnant, c'est que 15 jours après, le mec qui avait posé la question lundi, c'est un autre qui a répondu, parce qu'il avait bien pigé. C'était au tout début, au bout de 4 mois. On éliminait le B.A.B.A. C'est grâce à Twitter et Facebook, on était harcelé de questions. Et si tu réponds pas, tu fais mourir le truc. Mais au début on répondait, ou CQLP et moi j'argumentais les équipes CQLP. Mais très vite y a plus eu besoin d'argumenter. Une fois que t'es transparent et que t'as raconté l'histoire une fois, t'as toujours quelqu'un dans la nature qui est capable de reprendre le bout de l'histoire pour répondre à la question. » Martial Darbon, 168*

En diminuant l'incertitude des consommateurs, les réseaux sociaux augmentent leur confiance dans le projet. Or la confiance des consommateurs est au cœur du succès de CQLP. Car de cette confiance dépend le niveau d'engagement des consommateurs et son investissement pour relayer les informations. Cet engagement des consommateurs est au cœur de la stratégie de CQLP. Sur la première version du site Internet de 2013 est stipulé l'engagement moral du consommateur d'acheter les produits, de se « tenir au courant des nouveautés, pour « booster » immédiatement les ventes », et d'en parler<sup>17</sup>. Les réseaux sociaux rendent possible la

---

<sup>17</sup> Source : archives web

transparence, nécessaire pour obtenir la confiance des consommateurs, dans un contexte où ils se méfient des acteurs de la filière agroalimentaire. Les réseaux sociaux sont les seuls outils à garantir la gratuité et une quasi-instantanéité des échanges. L'utilisation des réseaux sociaux permet d'inclure *de facto* un grand nombre de consommateurs dans la démarche, de manière simple et immédiate.

L'idée de tenir au courant en temps réel des avancées de la marque est déjà présente dans le site de 2013 : « *Un fil info vous renseignera jour après jour des avancées, des négociations, partenariats, adhésions etc.* ».<sup>18</sup>

Les réseaux sociaux, ont permis dès le début du projet un échange d'informations entre tous les acteurs du projet, favorisant la transparence et l'apprentissage. Ils ont aussi contribué à légitimer le projet.

#### *b. Légitimation du projet*

Les réseaux sociaux favorisent fortement la communication entre CQLP et les consommateurs. Si les médias ont joué un rôle certain quant à la visibilité du projet (une vingtaine d'articles de presse sur les mois de juillet et août 2016, ainsi que deux dépêches AFP le 13 septembre 2016), les réseaux sociaux permettent de rendre visible l'accueil du projet auprès des consommateurs. La communication vers les consommateurs et leur action est rendue visible à tous par les réseaux sociaux, ce qui contribue à légitimer le projet.

*« Ce qui est surtout remarquable, c'est que nous ne dépensons absolument rien en publicité et que nous n'employons pas de commerciaux. Les consommateurs qui ont décidé les produits eux-mêmes sont les meilleurs ambassadeurs de la marque. Jamais une entreprise de l'agro-alimentaire n'a connu une croissance aussi rapide. » (...)*

*« Le succès de C'est qui le patron ?! est l'expression d'un profond changement des consommateurs. Nous avons maintenant la preuve du pouvoir d'orientation des consommateurs : ils n'ont pas envie de soutenir un système avec un mauvais partage de la valeur. Les consommateurs ont besoin de savoir où va leur argent, à quoi il sert exactement, quelles sont les conséquences de leurs achats, etc. Quand tout cela est parfaitement expliqué, les consommateurs répondent présents. Et toutes les entreprises y sont confrontées. Même si c'est par opportunisme pour les plus cyniques, elles doivent se connecter aux consommateurs pour mieux avancer.*

---

<sup>18</sup> *ibid*

*Les consommateurs sont les meilleurs garde-fous pour rester sur le chemin proposé au début, tout comme les salariés. » (...)*

*« Les salariés sont très vigilants, si nous ne respectons plus nos valeurs, ils s'en vont et clament partout sur les réseaux sociaux que l'entreprise est en train de se corrompre. Dès qu'une idée sort des rails de nos intentions, nous sommes recadrés. Ils protègent nos valeurs et leurs réactions sont instantanées. »*

Nicolas Chabanne, interviewé par Agnès Gueutin et Benjamin Zimmer, dans le livre "Une entreprise responsable et rentable, c'est possible" 08/10/2020

*« Paradoxalement, la stratégie de marque repose, ici, sur une réduction des frais de marketing avec un packaging des plus épurés. Or La marque connaît le plus gros succès commercial sans soutien publicitaire et commercial depuis 30 ans dans les magasins. Aussi la stratégie de communication via les réseaux sociaux a-t-elle évité les coûts de publicité et permis la baisse du prix de vente. »*

<https://www.agence33degres.com/blog/c-est-qui-le-patron>, 27/06/2018

**Image 1. Commentaires sur un post du 28/03/2016**



Image 2. Commentaires sur un post du 22/10/2016

The image shows a screenshot of a Facebook post and its comments. The post is titled "C'est qui Le Patron ? - La Marque du Consommateur" and has a blue button that says "Utiliser l'application". The post text reads: "Oui tous les magasins Carrefour petits et grands 😊".

The comments are as follows:

- Marion Che'**: "C'est une superbe initiative, effectivement si on pouvait optimiser le transport ça serait encore mieux 😊 par contre petite question: à combien marge carrefour sur ces briques de lait?"
- Mumu Zik**: "Hâte d'avoir le questionnaire pour les nouveaux produits, pour moi le lait c'est fait 🙌 pensez vous que l'on pourra faire la même chose pour les producteurs de porcs qui ont tellement de mal à survivre aussi ? En tous les cas bravo 🙌 #lamarqueduconsoma... Afficher la suite"
- Alain Maindrot**: "Pourquoi que Carrefour ? N'y a t il pas d'autres enseignes de prévués, et / ou des commerces de proximité, je suis peut être parano mais je sens la récupération !!!!!"
- Auteur**: "C'est qui Le Patron ? - La Marque du Consommateur Toutes les enseignes sont invitées à le faire et Carrefour est juste la 1ère à avoir répondu présente 😊"
- Christelle KChristelle**: "Bravo j adhère à 100% 🙌"
- Alain Maindrot**: "Si j'ai tout bien suivi du reportage de F2, le lait est produit dans la Bresse, et il est conditionné chez LSDH qui elle est située près d'Orléans, n'y a t il pas un non sens que de faire faire 400 km a ce lait, la démarche équitable ne devrait elle pas aussi s'appliquer au transport ?"
- Antoine Mdt**: "Je peut t'assurer que l'état ce gave en taxe pour tout ce qui est domaine du transport routier. Et sinon ceci est une belle initiative certe a développé ou alors il faut ce servir de cet exemple pour que les agriculteurs mette pression chez lactalis. L... Afficher la suite"
- Alain Maindrot**: "De toutes les façons les producteurs sont pressurés par les multinationales et la quirielle d'intermédiaires qui se gavent au passage la qualité de notre alimentation passera par les circuits courts."
- Auteur**: "C'est qui Le Patron ? - La Marque du Consommateur Vous avez raison et quand cela sera possible le local sera immédiatement privilégié 😊 #ÇaDemarre"
- Antoine Mdt**: "Oui oui tout à fait"

Ces posts mettent en évidence, une attente certaine de la part des consommateurs, et leur vigilance quant à la légitimité de l'action. Les consommateurs posent la question de la distance

entre la laiterie et la CBVS, le fait qu'au démarrage, les briques de lait ne sont distribuées que chez Carrefour, etc. Toutes ces questions, qui obtiennent des réponses, contribuent à légitimer le projet.

Le deuxième effet de cette visibilité est que les consommateurs eux-mêmes réalisent leur pouvoir.

*« Quant aux consommateurs, explique Laurent Pasquier, ils n'étaient pas forcément aussi sensibles qu'aujourd'hui aux thèmes nutritionnels et écologiques, et, surtout, ne connaissant pas encore le pouvoir qui était à portée de clic de tout un chacun sur Twitter ou Facebook, ils ne songeaient même pas à exiger d'en savoir plus. »* Livre, p. 46

*« Aujourd'hui le pouvoir revient aux vraies gens, au consommateur, au citoyen, au salarié, au producteur de lait, et au consommateur »* Interview d'Emmanuel Vasseneix par FR3, 7/10/2019

*« Pour la première fois, c'est le consommateur qui décide et pas un industriel qui lui impose ce qu'il peut manger. Nous avons le pouvoir. C'est le début d'une nouvelle ère ! »* Interview de Nicolas Chabanne par Aujourd'hui en France, 21/05/2017,

*« La grande nouveauté. Et je vais vous donner une autre info, on ne sait pas qu'il y a le même drame pour les producteurs de viande bovine, en France. Il y a une sorte de pudeur, je ne sais pas comment appeler ça, mais nous consommateur, il n'y avait pas cette information, parce que si on intègre cette information, cet argent qu'on donne pour notre alimentation, on n'a pas envie qu'il serve pour alimenter un système qui à l'autre bout détruit de la valeur pour le producteur. Donc c'est finalement cette première information qui devient un élément de réflexion. Et quand ensuite, on donne un vrai pouvoir au consommateur, d'aller choisir le bon prix, qui à la fois aide le producteur, mais vous l'avez vu, qui en échange permet de récupérer de la qualité et de la traçabilité, on est dans un rapport gagnant gagnant, qui à mon avis a fait le succès de CQLP. »* Nicolas Chabanne, interviewé, sur BFM Business, 14/10/2017 par Michel Picot.

Le tableau 22 qui suit synthétise la manière dont l'utilisation des réseaux sociaux a contribué à la création de valeur, à travers la création d'une communauté. L'animation de cette communauté a conduit à réduire l'incertitude pour les entrepreneurs et les acteurs impliqués dans le processus, développer l'apprentissage de la communauté sur les enjeux liés au produit, légitimer le projet et agrandir la communauté.

**Tableau 22. Effets de l'utilisation des réseaux sociaux sur la création de valeur**

Temporalité de l'utilisation	Acteur qui pilote le processus	Effets observés	Contribution valeur
Présentation, <b>en amont</b> , du projet entrepreneurial, sur les réseaux sociaux, pour observer les réactions suscitées par le projet.	Equipe entrepreneuriale (NC)	-Encouragements de la part des consommateurs, -Questions, demandes de précisions sur le projet, -Echanges entre les consommateurs	Réduction de l'incertitude pour les entrepreneurs et les acteurs impliqués dans le processus.
Présentation, <b>pendant le développement du projet</b> , de l'évolution du projet entrepreneurial, sur les réseaux sociaux, pour observer les réactions suscitées par le projet.	Equipe entrepreneuriale (NC)	-Encouragements de la part des consommateurs, -Questions, demandes de précisions sur le projet, -Echanges entre les consommateurs	Réduction de l'incertitude pour les entrepreneurs et les acteurs impliqués dans le processus.
Réponses de l'équipe entrepreneuriale aux questions et aux réactions suscitées sur les réseaux sociaux <b>pendant le développement du projet</b>	Equipe entrepreneuriale (NC)	-Apprentissage des consommateurs -Implication des consommateurs pour répondre à leur tour aux questions posées par d'autres consommateurs	Effet d'apprentissage des consommateurs, et participation, volontaire et sans frais financiers pour l'entreprise, des consommateurs à la communication
Sollicitation pour voter le cahier des charges, à travers un lien posté sur les réseaux sociaux <b>au démarrage du projet</b> .	Equipe entrepreneuriale (NC et LP)	Près de 7000 votants, en quelques semaines Effet de buzz, c'est-à-dire transmission du post de nombreuses fois, par des membres de la communauté	Légitimation du projet, côté consommateurs Augmentation du nombre de membres de la communauté

Source : élaboration personnelle

L'analyse des facteurs externes montre que même si les trois facteurs externes étaient déjà présents en 2013, lors de la première version de l'idée de la marque du consommateur, leur intensité n'était pas assez forte. Les 3 années, entre 2013 et 2016, pendant lesquelles il ne s'est *a priori* rien passé, sont en fait un temps de maturation et d'intensification des facteurs externes, nécessaires à l'aboutissement du processus entrepreneurial

### I.3.3. Tableau de synthèse des facteurs externes identifiés

Le tableau ci-dessous synthétise les trois facteurs externes identifiés, en reprenant les catégories proposées par Davidsson (2020).

**Tableau 23 Caractérisation des facteurs externes identifiés, inspiré de Davidsson (2020)**

	Type	Caractéristiques	Mécanismes	Influence du processus
<b>Crise de confiance dans la filière agroalimentaire</b>	Social	-Concerne toutes les catégories sociales, en France, -Progressif et prévisible (liée à l'apparition des scandales alimentaires à répétition depuis les années 1990)	- Création d'un marché, d'une nouvelle demande spécifique soucieuse d'une plus grande qualité et de plus de transparence	-Intégration de Carrefour dans le processus entrepreneurial -Adhésion des consommateurs au projet
<b>Crise laitière</b>	Institutionnel	-Producteurs de lait, en France, -Prévisible et immédiat : lié à la suppression des quotas laitiers	- Création d'une offre, un lait un peu plus cher, mais qui répond à des critères socio-environnementaux exigeants	-Intégration de la Coopérative Bresse Val de Saône, « contraints » à innover -Sensibilisation des consommateurs
<b>Essor et appropriation des réseaux sociaux par les entreprises et</b>	Technologique	-Concerne toutes les catégories sociales, en France -Progressif et prévisible	-Compression : réduit considérablement les	-Intégration des consommateurs, via

les consommateurs			délais de communication -Réduction de l'incertitude, liée aux attentes des consommateurs -Transparence	un questionnaire en ligne -Réduction de l'incertitude -Accélération de la communication, via le mécanisme du <i>buzz</i>
----------------------	--	--	--	--

Source : élaboration personnelle

En conclusion, le processus entrepreneurial CQLP a été profondément influencé par les trois facteurs externes identifiés. En retour, a été observé également l'influence qu'a joué CQLP dans la crise de la filière laitière.

#### I.3.4. Comment le processus modifie, à son tour, les facteurs externes

Plusieurs verbatim illustrent le fait que l'initiative CQLP a contribué à faire évoluer les prix dans la filière du lait.

*« Même si elle n'est pas seule responsable, l'initiative de Nicolas Chabanne, avec la démarche « C'est qui le patron ? ! », a secoué la filière, selon les professionnels. Il a fait la démonstration que les consommateurs étaient d'accord pour payer le lait sensiblement plus cher s'ils avaient la garantie qu'il était produit selon leurs critères de qualité d'alimentation, d'environnement et de bien-être des animaux, et surtout s'ils avaient la garantie que le producteur ne travaille pas à perte. » Les Echos, 16/05/2018*

*« Les promotions délirantes sur le lait n'ont pas disparu, mais elles ont considérablement reculé », assure Emmanuel Vasseneix, vice-président de Syndilait. » Les Echos, 16/05/2018*

*« Petite mais efficace. La marque C'est qui le patron ? ! a vendu 50 millions de litres de lait en France en 2020 sur un marché de 2 milliards de litres. Une grosse goutte dans l'océan. Pourtant, cette marque, lancée en 2016 par Nicolas Chabanne pour assurer un revenu décent aux producteurs, a bousculé les standards du rayon lait. Et contribué à faire monter le prix de l'ensemble du marché. (...) Le producteur laitier français a été mieux rémunéré l'an dernier, toutes catégories de lait confondues, que dans de nombreux pays européens. » Les Echos, 18/03/2021*

Si CQLP a été façonné par la crise du lait, CQLP a aussi été un fait fondateur, qui a agi sur cette crise, en contribuant à faire augmenter les prix de vente, au profit des producteurs.

La dernière dimension du processus entrepreneurial de Davidson est la confiance dans l'idée de nouvelle entreprise. La confiance dans l'opportunité se décompose selon Davidsson (2016) en deux points : la confiance dans l'idée et la confiance dans les facteurs externes.

#### **I.4. La confiance dans l'opportunité : une mise en perspective avec le degré de prise de risque des acteurs**

Pour mieux comprendre le processus entrepreneurial et le rôle de la confiance dans l'opportunité, nous avons commencé par analyser la confiance dans l'idée de l'équipe entrepreneuriale.

##### **I.4.1. La confiance dans l'idée des différents acteurs**

Davidsson (2015) propose une échelle de 1 à 10 pour évaluer la confiance, sans toutefois préciser la correspondance de chaque valeur. L'idée ici est de proposer trois degrés de confiance : forte, modérée et nulle.

Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier ont dès le départ une très forte confiance dans l'idée. Dès 2013, l'équipe entrepreneuriale CQLP a une confiance absolue dans l'idée de marque du consommateur : « *On y croyait à fond.* » (Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 82). Mais l'étude du début du processus montre que la confiance, même absolue, d'un acteur ne suffit pas pour faire avancer le processus, puisque le projet tel qu'il est pensé en 2013, n'aboutit pas à la création d'une nouvelle entreprise.

Nous étudions donc maintenant la confiance dans l'idée des autres acteurs.

En 2013, toute la filière était contre l'idée de créer une marque du consommateur (Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019). La confiance des autres acteurs de la filière a évolué entre 2013 et 2016 (pour rappel, 2013 correspond à l'élaboration du premier projet autour de la pizza, qui n'a pas abouti à la création d'une nouvelle entreprise, et 2016 correspond à l'élaboration du deuxième projet, qui a donné lieu à la création de CQLP).

La confiance dans l'idée de Carrefour a évolué avec l'intensification de la crise de confiance des consommateurs dans l'agroalimentaire (facteur externe), mais également avec l'évolution de l'idée qui passe de la pizza au lait. La confiance d'Emmanuel Vasseneix (LSDH) dans l'idée est modérée, mais il aime l'idée, qui correspond à ses valeurs, ce qui fait qu'il s'y engage. La coopérative Bresse Val de Saône, ne croit pas beaucoup à l'idée, mais n'a pas réellement

d'alternative au vu de sa situation catastrophique. Le fait que les membres de la coopérative font un petit investissement pour avoir une alimentation non OGM, malgré leur situation déjà catastrophique, témoigne tout de même d'un certain niveau de confiance que nous qualifions de modéré.

*« Les producteurs ont pris un risque en passant à l'alimentation sans OGM, avant d'avoir la garantie que le projet allait fonctionner. Ça engendrait des coûts supplémentaires alors même que leur situation économique était très mauvaise. Mais ils l'ont fait. »* Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, LSDH, 54

Les consommateurs, quant à eux, réservent un bon accueil au questionnaire du lait, en plein mois d'août. La transformation de leur intention d'achat en acte d'achat, dès la mise en rayon de la première brique de lait, prouve leur degré élevé de confiance dans l'idée.

*« C'est la question sur la rémunération des producteurs qui s'est mise à faire le buzz sur les réseaux sociaux et puis surtout presse début septembre. »* Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 340

*« On a tous été surpris de l'intérêt qu'on portés les consommateurs à notre démarche. On pensait qu'il y aurait 1000 bobos en région parisienne et c'est tout. Quand on m'a dit que les gens tannaient, téléphonaient, envoyaient des messages, j'ai été stupéfait. »* Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 160

L'analyse des verbatims fait apparaître qu'en dehors des consommateurs, dont la réaction laisse supposer qu'ils ont une confiance élevée dans le projet, les autres acteurs n'ont qu'une confiance modérée.

Nous avons voulu montrer dans le tableau qui suit l'évolution de la confiance dans l'idée entre 2013 : année de la première rencontre de Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier autour de l'idée de la pizza des consommateurs, et 2016 : année du lancement de la production du lait CQLP.

**Tableau 24. Confiance dans l'idée Acteur Entrepreneur et Acteurs Ressources**

Acteur	Confiance dans l'idée 2013	Verbatim	Confiance dans l'idée 2016	Verbatim
<b>Equipe entrepreneuriale</b>	Forte	« Nicolas lui y croyait à fond. On y croyait à fond. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2016, 82	Forte	« Si je pars dans l'aventure, c'est que je le sens, que c'est un truc qui est tellement génial, je me dis qu'en tant que conso mais c'est tellement génial que ce n'est pas possible qu'il n'y a pas d'autre conso qui trouvent ça génial. Je ne peux pas être le seul. » Laurent Pasquier, 262. "Et moi y avait ce truc-là. J'allais reprendre. Donc là fallait prendre une sacrée décision car j'avais quasi un CDI de signé et puis lui qui me dit c'est l'aventure quand même. Et donc j'ai choisi l'aventure. Voilà." Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 228
<b>Les consommateurs</b>	Nulle	« Le crowdfunding lancé par Nicolas et Laurent ne prend pas. "on en reste là, on remise cette marque du consommateur dans la case utopie" dit Laurent. Chabanne monte alors son projet des Gueules Cassées ; Pasquier continue avec mesGoûts.fr » Livre, p. 51	Forte	« Le 13 août, il [Nicolas Chabanne] a balancé un questionnaire en ligne auprès des consommateurs pour savoir ce qu'ils souhaitaient boire comme lait. Très vite, il a reçu près de 7 000 réponses ! » Martial Darbon, au Journal de Saône et Loire 12/11/2016 (moins d'un mois après la vente de la première brique) « Comment se vend « C'est qui le patron ? » « Au-delà de nos espérances. On avait tablé sur 10 millions de litres par an. Sur le premier mois, octobre, on passe 1,3 million au lieu des 7/800 000 euros prévus. Actuellement, on est sur une courbe de 2 millions de litres par mois. » Martial Darbon, au Journal de Saône et Loire 12/11/2016
<b>Carrefour</b>	Nulle	« Toute la filière pensait que ce projet ne pouvait pas voir le jour, n'était pas réalisable, n'était pas	Modérée	Ne s'engageant que sur une petite partie du lait, nous en déduisons, que leur confiance dans l'idée est modérée :

## CHAPITRE 5

		<i>crédible, que c'était l'utopie etc.</i> » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2016, 80		<p>« La réunion ne commence pas si bien que ça. Quand les représentants de Carrefour disent qu'ils peuvent prendre 7 tonnes de lait pas plus, Martial insiste. On lui répond : Pour les tonnes restantes, vous trouverez bien des débouchés ailleurs ! La situation semble bloquée. » Livre, p. 72</p> <p>« Marc Delage, il dit le reste on peut peut-être faire un peu de MDD pour le groupe Carrefour, on ne peut pas laisser les producteurs comme ça, mais bon on n'arrivait toujours pas aux 26 millions. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 299</p>
<b>LSDH</b>	NA	NA	Modérée	<p>« Je n'y croyais pas vraiment au début. » Emmanuel Vasseneix, 30/05/2017, Réveil Lozère</p> <p>« La surprise c'est l'engouement du consommateur. On est passé de gens très sceptiques à des personnes très engagées. » Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, LSDH</p>
<b>La coopérative Bresse Val de Saône</b>	NA	NA	Modérée	<p>« On a tous été surpris de l'intérêt qu'on portés les consommateurs à notre démarche. On pensait qu'il y aurait 1000 bobos en région parisienne et c'est tout. Quand on m'a dit que les gens tannaient, téléphonaient, envoyaient des messages, j'ai été stupéfait. » Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 160</p> <p>« Les producteurs ont pris un risque en passant à l'alimentation sans OGM, avant d'avoir la garantie que le projet allait fonctionner. Ça engendrait des coûts supplémentaires alors même que leur situation économique était très mauvaise. Mais ils l'ont fait. » Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, LSDH</p>

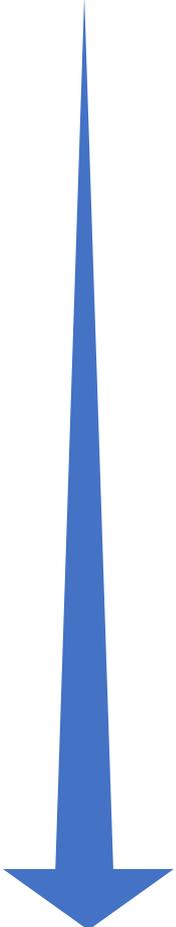
Source : élaboration personnelle

## I.4.2. Evolution de la confiance dans l'idée

Pour comprendre l'évolution de la confiance dans l'idée, qui elle-même évolue au cours du processus entrepreneurial, nous l'avons mise en perspective avec les facteurs externes et l'intégration de nouveaux acteurs.

Le tableau ci-après présente cette mise en perspective.

**Tableau 25. Evolution de la confiance dans l'idée, facteurs externes, nouveaux acteurs et évolution de l'idée**

Date	Evolution de la confiance dans l'idée	Facteurs externes	Intégration de nouveaux acteurs	Evolution de l'idée
2013		Début de prise de conscience du manque de confiance des consos dans le secteur agroalimentaire		Pizza des consommateurs, dimension pédagogique
Janvier 2016		Densification de la crise du lait, qui aboutit à la faillite imminente de la Coopérative Bresse Val de Saône.	Carrefour	Lait des consommateurs, Dimension pédagogique
Avril 2016			LSDH	Lait des consommateurs, Dimension pédagogique, Rémunération des producteurs
Juin 2016			Coopérative Bresse Val de Saône	Lait des consommateurs, Dimension pédagogique, Sauver 50 producteurs de la faillite
Août 2016			Vote du cahier des charges du lait par 8000 consommateurs	

Source : élaboration personnelle

Ce tableau montre la complexité qui sous-tend l'évolution de la confiance dans l'idée. Celle-ci n'est pas linéaire et n'est pas uniquement fonction du temps. Elle dépend de trois éléments : les facteurs externes, les acteurs intégrés au projet et l'idée de nouvelle entreprise.

#### I.4.3. Intégration du degré de prise de risque

L'analyse de la seule confiance dans l'idée des différents acteurs ne suffit pas à comprendre l'engagement de ces acteurs. En effet, sur 5 acteurs, deux ont un degré de confiance élevé alors que 3 n'ont qu'un degré de confiance modéré. Nous avons voulu mettre en perspective le degré de confiance avec la prise de risque encourue par les acteurs.

Ce mécanisme intègre également la prise de risque. En effet, la prise de risque de chacun des acteurs est relativement limitée. Le tableau qui suit synthétise les prises de risque identifiées pour chacun des acteurs.

**Tableau 26. Evaluation de la prise de risque par acteur**

Acteur	Prise de risque associée	Verbatim
Laurent Pasquier	Refuse un CDI après une période d'entrepreneuriat durant laquelle il n'a pas pu se rémunérer	« <i>Donc là fallait prendre une sacrée décision car j'avais quasi un CDI de signé et puis lui qui me dit c'est l'aventure quand même. Et donc j'ai choisi l'aventure</i> » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 229
Nicolas Chabanne	Pas de prise de risque identifiée	
La Coopérative Bresse Val de Saône	Investissements pour passer en non OGM, malgré une situation financière catastrophique, mais motivée par l'absence d'alternative.	« <i>Les producteurs ont pris un risque en passant à l'alimentation sans OGM, avant d'avoir la garantie que le projet allait fonctionner. Ça engendrait des coûts supplémentaires alors même que leur situation économique était très mauvaise. Mais ils l'ont fait.</i> » Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, LSDH, 54  « <i>Tu ne prends pas de risque de travailler avec des gens qui sont prêts à partager. J'avais une folle envie de travailler avec ce gars. (...) j'ai un immense respect pour ce gars</i> » (Martial Darbon, à propos d'Emmanuel Vasseneix, FR3, 07/10/2019)

Carrefour	Prend le risque d'écouler 7 millions de litres de lait, pour un volume total de lait vendu, sur la marque propre Carrefour, en 2019, de 400 millions de litres <sup>19</sup> , soit 1,7% de ce total.	« <i>Marc Delage, il dit le reste on peut peut-être faire un peu de MDD pour le groupe Carrefour, on ne peut pas laisser les producteurs comme ça, mais bon on n'arrivait toujours pas aux 26 millions</i> » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 299
LSDH	Prend le risque d'écouler les volumes non pris en charge par Carrefour, soit 19 millions de litre de lait. En 2017, LSDH a collecté 250 millions de litre de lait <sup>20</sup> . Ces 19 millions supplémentaires représentent donc 7% de ce total.	« <i>Nicolas a très bien parlé à ce moment-là pour réussir à convaincre LSDH d'y aller mais c'est LSDH qui prend le risque.</i> » Laurent Pasquier, 379 « <i>Aujourd'hui, la société LSDH nous achète la totalité du stock. Son directeur, Emmanuel Vasseneix, a pris tous les risques.</i> » Martial Darbon, in Journal de Saône et Loire, 12/11/2016
Les consommateurs	Pas de prise de risque identifiée	

Source : élaboration personnelle

En conclusion, la prise de risque est assez limitée, pour chacun des acteurs.

L'étude de la confiance dans l'idée met en avant une notion complexe. En effet, la confiance dans l'idée évolue en fonction des facteurs externes, de l'intégration de nouveaux acteurs, et ne semble pas conditionner à elle seule l'implication des acteurs dans le processus. Nous avons mis en perspective cette confiance dans l'idée avec la prise de risque, qui permet d'affiner notre compréhension du processus.

L'analyse du cas étudié avec les catégories de Davidsson (2015) : acteur, idée de nouvelle entreprise, confiance dans l'opportunité et facteurs externes nous a conduit à représenter de manière graphique le processus entrepreneurial étudié.

### I.5. Représentation du processus

Cette première partie des résultats, qui concerne le processus entrepreneurial, aboutit à la représentation graphique du processus.

Cette représentation rend compte de la délimitation du processus étudié. Il commence avec la constitution de l'équipe entrepreneuriale CQLP, composée de Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier et se termine avec la vente de la première brique de lait. Avant la rencontre des deux

<sup>19</sup> Source : rapport d'activité Carrefour, 2019, p. 15

<sup>20</sup> Source : <https://www.reussir.fr/lait/les-laits-differencies-apportent-de-la-valeur-ajoutee>

entrepreneurs, l'idée relève plutôt du rêve que de l'idée entrepreneuriale. Après la vente de la première brique de lait l'idée n'évolue plus de manière structurelle.

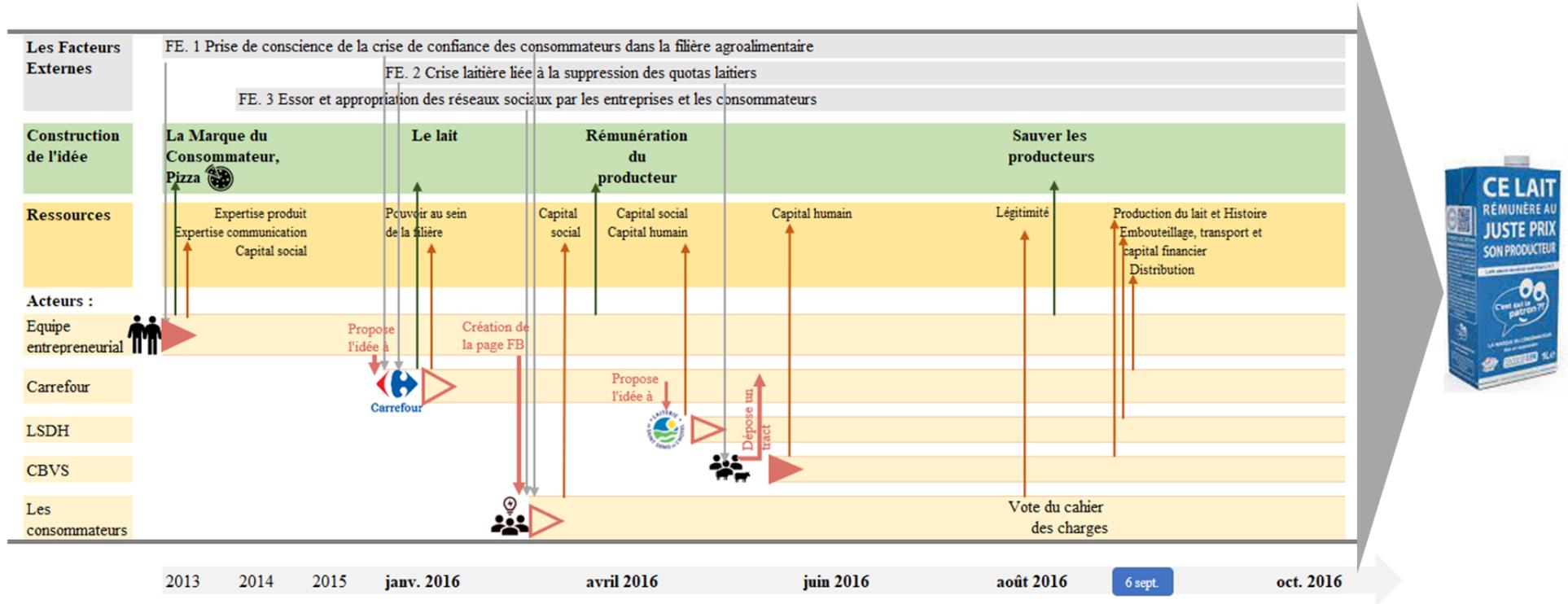
Les cinq acteurs clés du processus sont représentés, ainsi que leur modalité d'entrée du processus, en lien avec les trois facteurs externes. Pour chaque acteur, nous avons mentionné les ressources clés qui justifient leur intégration dans le processus.

L'idée de nouvelle entreprise, et son évolution, est centrale dans le processus étudié. Nous l'avons représenté comme un processus à l'intérieur du processus.

L'analyse du processus entrepreneurial dans son ensemble semble confirmer l'intuition de Davidsson quant au caractère central des facteurs externes et de l'évolution de l'idée. En revanche, la confiance dans l'idée mérite d'être approfondie car son analyse n'a pas permis d'identifier des éléments clés de compréhension du processus.

Nous avons adapté l'échelle de la chronologie, en réduisant la période entre 2013 et 2016 qui correspond à une transformation silencieuse au sens de Germain (2017) durant laquelle il ne s'est rien passé en apparence. Cette transformation correspond ici à une maturation ou une intensification des facteurs externes, ainsi qu'au développement du capital social de l'équipe entrepreneuriale.

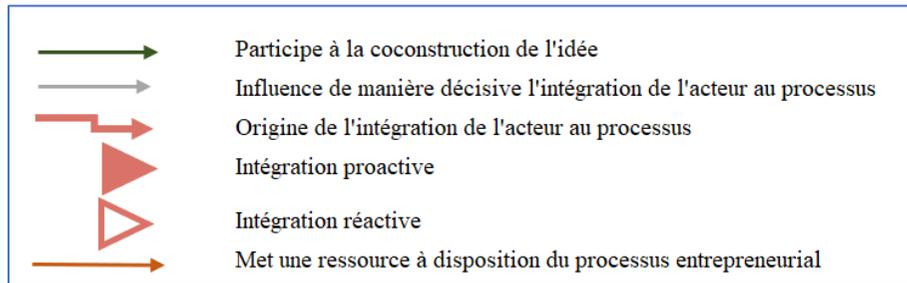
**Figure 22. Modélisation graphique du processus entrepreneurial CQLP qui aboutit en octobre 2016 à la vente de la première brique de lait**



Légende de la figure sur la page suivante

Source : élaboration personnelle

Légende de la figure 22 :



**En conclusion**, quatre points principaux sont à retenir de notre travail empirique.

L'étude du cas a permis d'affiner la compréhension du processus entrepreneurial, en distinguant **deux catégories d'acteurs**, l'acteur-entrepreneur et l'acteur-ressource. Parmi les acteurs-ressources nous avons distingué les centraux, qui contribuent avec les acteurs-entrepreneurs à influencer l'identité du processus et les périphériques, qui n'y contribuent pas. Les acteurs peuvent changer de statut et passer de l'une à l'autre de ces catégories, au cours du processus entrepreneurial. Deux acteurs-entrepreneurs ont été identifiés au sein du même processus entrepreneurial, l'un joue, en plus, un rôle de chef d'orchestre.

Le processus de construction de l'idée a été analysé et a permis de montrer que **l'idée** de nouvelle entreprise a été le fruit d'un processus de co-construction, dont l'impulsion a été donnée par les acteurs-entrepreneurs, mais dans lequel plusieurs acteurs-ressources ont eu un rôle décisif. La constitution de l'équipe entrepreneuriale autour de l'idée de nouvelle entreprise marque le début du processus. La mise en production du produit conçu en marque la fin.

Trois **facteurs externes** ont été identifiés et caractérisés : (1) la crise de confiance du consommateur et la nécessité de le réintégrer au cœur de la filière, (2) la crise laitière, qui a démarré avec l'annonce, en 2007, de la fin des quotas laitiers en 2015, et (3) les réseaux sociaux (Facebook, twitter, etc.). Ce troisième facteur externe avait été identifié par von Briel et al. (2018) dans le secteur des technologies digitales. L'analyse des données a permis de montrer que ce facteur externe a aussi joué un rôle déterminant dans le secteur de l'agroalimentaire.

Enfin, le **degré de confiance** n'est pas directement lié à la participation des acteurs au processus. Il s'agit d'un mécanisme complexe qui intègre également le degré de risque. En l'occurrence les prises de risque sont assez faibles de la part de chaque acteur intégré dans le processus.

Avec cette première section consacrée aux résultats nous avons approfondi notre compréhension du processus entrepreneurial dans son ensemble. Cette étape est essentielle pour comprendre le processus de mobilisation des ressources, qui fait l'objet de la question de recherche de notre thèse. Notre analyse, et notre représentation finale du processus (Figure 22), contribue à abonder dans le sens de Davidsson quant au caractère central des facteurs externes et de l'idée de nouvelle entreprise dans la création de nouvelle entreprise, tandis que la confiance de l'entrepreneur n'apparaît finalement pas comme un élément clé.

Pour comprendre le processus entrepreneurial dans son ensemble, nous avons en revanche été amenée à évoquer à plusieurs reprises les ressources mobilisées par les acteurs. Certaines ressources sont même essentielles à la compréhension du processus entrepreneurial et apparaissent donc sur la représentation graphique de la figure 22.

Nous allons maintenant, dans la deuxième section des résultats, analyser les processus de mobilisations de ces ressources clés.

## **II. Les processus de mobilisation des ressources**

Dans la section précédente ont été distingués les acteurs-entrepreneurs des acteurs-ressources. Chacune de ces catégories a contribué à façonner l'identité du processus. La représentation du processus a permis d'identifier plusieurs ressources essentielles dans la construction du projet CQLP : capital humain et capital social de Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne, réseau de distribution et pouvoir au sein de la filière du Groupe Carrefour, capacité de LSDH à embouteiller le lait à moindre coût, capacité de la CBVS à produire le lait conformément au cahier des charges, et soutien des consommateurs. La section qui suit a pour objet l'étude des processus de mobilisation de ces ressources centrales.

Une ressource est un « actif tangible ou intangible contrôlé par un entrepreneur, ou accessible par des liens sociaux, qui lui permet d'exploiter une opportunité entrepreneuriale » (Clough et al., 2019, p. 1). Trois étapes ont été identifiées par Clough et al. (2019) dans le processus de mobilisation des ressources : la recherche de la ressource, l'accès et le transfert. C'est ce cadre conceptuel, présenté dans le premier chapitre de la thèse, qui a été utilisé pour analyser les résultats.

### **II.1. Identification des processus qui ont conduit à l'intégration des ressources centrales**

Les ressources centrales sont les ressources qui ont contribué à former l'identité du processus entrepreneurial. Elles sont essentielles et non facilement remplaçables.

L'analyse menée dans la première section de ce chapitre et la représentation graphique permettent de comprendre que les ressources centrales ont été intégrées dans le processus via l'intégration des acteurs qui les contrôlent. Nous avons donc choisi d'étudier les processus d'intégration des différents acteurs : la constitution de l'équipe entrepreneuriale en 2013, l'intégration du Groupe Carrefour fin 2015 – début 2016, la reconstitution de l'équipe entrepreneuriale début 2016, l'intégration de LSDH, l'intégration de la CBVS et l'intégration des consommateurs.

*Ressources et processus qui ont conduit à la constitution de l'équipe entrepreneuriale*

L'équipe entrepreneuriale s'est constituée de manière informelle, à l'automne 2013. En 2013, Nicolas Chabanne entend parler dans les médias du site Internet mesGoûts.fr, lancé le 25 septembre 2012, dont Laurent Pasquier est l'initiateur et le cofondateur. Ce site Internet est décrit par son fondateur comme « *le moteur de recherche alimentaire indépendant qui vous permet de trouver les produits qui vous correspondent selon vos critères* »<sup>21</sup>. Les produits sont classés selon 7 critères : la qualité des ingrédients, la nutrition, le prix, l'environnement, l'origine, l'éthique et une appréciation subjective du consommateur. C'est grâce au buzz réalisé dans les médias par ce site Internet que Nicolas Chabanne entend parler de Laurent Pasquier et qu'il décide de le contacter.

*« Et puis j'ai rencontré Nicolas Chabanne en 2013 grâce à mes goûts parce qu'on faisait le buzz à cette époque-là. (...) On avait des journaux, des 30 min sur M6. Il est venu me voir pour me parler de l'idée de CQLP, qui est une idée... j'en avais parlé deux mois avant avec une boîte de com avec qui j'avais un projet. »* Entretien Laurent Pasquier, juillet 2019, 75

Au cours de ces premiers échanges, les deux entrepreneurs réalisent qu'ils ont chacun pensé, de leur côté, à la même idée. Ils décident de constituer une équipe entrepreneuriale autour de cette idée.

La rencontre entre les deux entrepreneurs est le fruit de la combinaison de trois ressources : (1) l'expertise de Laurent Pasquier dans les produits de l'agroalimentaire, (2) sa notoriété, qui se matérialise par sa présence dans les médias et (3) la démarche entrepreneuriale de Nicolas Chabanne pour contacter Laurent Pasquier.

Le tableau ci-après synthétise les caractéristiques de ces trois ressources.

---

<sup>21</sup> Source : mesgouts.fr

**Tableau 27. Ressources clés ayant conduit à la rencontre de l'équipe entrepreneuriale**

Ressources	Type de ressources	Caractère de la ressource	Contrôlée par	Contribution à la création de valeur
Expertise produit de Laurent Pasquier	Capital Humain	Intangible	Laurent Pasquier	Constitution de l'équipe entrepreneuriale
Notoriété de Laurent Pasquier dans les médias pour son site mesGoûts.fr	Capital Social	Intangible	Laurent Pasquier	
Démarche entrepreneuriale de NC	Capital Humain	Intangible	Nicolas Chabanne	

Cette combinaison de ressources conduit à la constitution de l'équipe entrepreneuriale. En se constituant équipe entrepreneuriale, de manière informelle, Laurent Pasquier et Nicolas Chabanne mettent à disposition du projet ces trois ressources. Ces ressources n'ont pas fait l'objet d'une recherche conscientisée. L'accès à ces ressources et leur transfert dans le processus entrepreneurial se sont faits de manière immédiate et informelle comme en témoignent les verbatim qui suivent.

*« Et donc il arrive, il me parle de ça : ce serait génial de faire ça. Immédiatement je percute sur l'idée parce que je trouvais ça génial même si jamais je ne me serais lancé tout seul. Je trouvais que c'était une montagne beaucoup trop haute à gravir. Et immédiatement j'ai pu lancer ce questionnaire parce que j'avais déjà des réflexions autour de ça »* Entretien, Laurent Pasquier, Juillet 2019, 99

L'accord entre les entrepreneurs n'a pas été formalisé. Aucun lien social direct n'a été identifié entre les entrepreneurs, sur lequel aurait pu s'appuyer la confiance réciproque.

*« Donc là on ne s'est pas rencontré par le réseau. C'est lui qui a vu ce que je faisais dans la presse et qui m'a contacté. La rencontre avec Nicolas, l'intermédiaire c'est la presse. »* Laurent Pasquier, Entretien juillet 2019, 102

Les premières ressources qui ont été clés pour le processus entrepreneurial sont celles qui ont permis de constituer l'équipe entrepreneuriale. Le tableau ci-dessous modélise le processus de mobilisation de ces ressources.

**Tableau 28. Synthèse du processus de formation de l'équipe entrepreneuriale**

Jeu de ressources	Processus de mobilisation des ressources			Initié par	Contribution à la création de valeur
1.Expertise produit de Laurent Pasquier 2.Notoriété Laurent Pasquier 3.Démarche entrepreneuriale de NC	1.Identification d'un acteur intéressant par rapport à une idée de création d'entreprise	2.Rencontre et échanges entre les acteurs autour de l'idée	3.Accord informel pour mise à disposition du processus entrepreneurial	NC	Constitution de l'équipe entrepreneuriale

La constitution de l'équipe entrepreneuriale suit un processus en trois étapes qui sont : l'identification d'un acteur intéressant par rapport à une idée d'entreprise, la rencontre des acteurs et les échanges autour de l'idée, et l'accord informel de constituer une équipe entrepreneuriale.

La constitution de l'équipe entrepreneuriale est un processus court, de quelques jours, où les échanges se font de manière informelle, ainsi que la décision de constituer une équipe entrepreneuriale. Ce qui conduit à l'accord entre les deux membres de l'équipe est le partage d'une même idée, avec des compétences complémentaires. Le transfert, c'est-à-dire la constitution de l'équipe, se fait sur la base de la confiance.

Le tableau qui suit synthétise les catégories de capital impliqués dans le processus de formation de l'équipe entrepreneuriale, et propose une analyse selon les trois étapes proposées par Clough et al. (2019) : recherche, accès et transfert.

**Tableau 29. Analyse du processus de formation de l'équipe entrepreneuriale selon la grille de lecture de Clough et al. (2019)**

Nom du processus	Catégories des ress. mobilisées	Durée	Recherche	Accès	Transfert
Constitution de l'équipe entrepreneuriale	Capital Social Capital Humain	Quelques jours	NA	Idée partagée et compétences complémentaires	Confiance

L'équipe entrepreneuriale est constituée une première fois et avance sur la réalisation d'une pizza des consommateurs. Ce projet n'aboutit pas et est arrêté en 2013 faute de ressources. Laurent Pasquier poursuit son activité avec mesGoûts.fr, et Nicolas Chabanne développe l'initiative des Gueules Cassées. Fin 2015, Nicolas Chabanne, lors d'une entrevue avec des dirigeants de Carrefour autour de l'initiative des Gueules Cassées, en profite pour leur parler de l'idée de la marque du consommateur. Ces derniers acceptent d'envisager l'idée. Ils rappellent le lendemain Nicolas Chabanne, et lui proposent de créer le lait des consommateurs.

*Ressources et processus qui ont permis l'intégration d'un distributeur*

Nicolas Chabanne espère l'adhésion de Carrefour au projet pour assurer aux produits des consommateurs une place dans les rayons de la grande distribution. Trois ressources clés ont conduit à l'intégration de Carrefour dans le processus : (1) le capital social de Nicolas Chabanne, développé à travers son activité des Gueules Cassées, qui l'a conduit à être en relation avec des dirigeants de Carrefour, (2) l'expérience des directeurs du Groupe Carrefour dans le secteur de l'agroalimentaire et (3) le réseau de distribution du Groupe Carrefour.

Le tableau qui suit synthétise ces trois ressources et leurs caractéristiques.

**Tableau 30. Ressources clés ayant conduit à l'intégration du distributeur**

Ressources	Type de ressources	Caractère de la ressource	Contrôlée par	Contribution création valeur
Liens professionnels Chabanne - Carrefour	Capital Social	Intangible	Nicolas Chabanne et Carrefour	Intégration du Groupe Carrefour, qui propose le lait et permet de bénéficier de son pouvoir au sein de la filière ainsi que son réseau de distribution
Expérience des directeurs de Carrefour dans le secteur agroalimentaire	Capital Humain	Intangible	Groupe Carrefour	
Réseau de distribution de Carrefour	Autre type de capital	Tangible	Groupe Carrefour	

L'intégration du groupe Carrefour est aussi liée à deux facteurs externes : la crise laitière et la prise de conscience du manque de confiance des consommateurs dans l'industrie agroalimentaire.

Ce deuxième processus de mobilisation des ressources identifié permet de mobiliser des ressources contrôlées par un acteur qui ne fait pas partie de l'équipe entrepreneuriale. Le tableau ci-après synthétise quatre étapes du processus de mobilisation des ressources : en premier lieu, la rencontre, qui crée l'occasion d'échanger sur l'idée, et non l'inverse, en second lieu, les échanges sur l'idée de créer une marque des consommateurs, puis en troisième lieu, l'accord pour participer au développement du projet. L'engagement de Carrefour pour ouvrir ses rayons au produit n'intervient qu'en septembre 2016, soit neuf mois après les premiers échanges sur l'idée

**Tableau 31. Synthèse du processus d'intégration du distributeur**

Jeu de ressources	Processus de mobilisation des ressources				Initié par	Contribution création de valeur
1. Liens professionnels Chabanne - Carrefour 2. Expérience des directeurs de Carrefour dans le secteur agroalimentaire 3. Réseau de distribution de Carrefour	1. Rencontre de NC et Carrefour	2. Echanges sur l'idée de la marque des consommateurs	3. Accord pour participer au développement du projet	4. Accord pour acheter 7 millions de litre de laits Informel	NC	Intégration du Groupe Carrefour, qui propose le lait et permet de bénéficier de son pouvoir au sein de la filière ainsi que de son réseau de distribution

Le processus d'intégration du Groupe Carrefour est un processus en trois étapes, qui commence par la rencontre de Carrefour et de Nicolas Chabanne, puis des échanges informels sur l'idée de la marque des consommateurs, un accord informel de la part de Carrefour, pour participer au développement du processus, avant un engagement, informel encore, sur le volume de lait qui sera écoulé par Carrefour.

Ce processus n'est pas immédiat. Les trois premières étapes sont très rapides, l'espace de quelques jours, mais plusieurs mois sont nécessaires avant d'obtenir l'engagement de Carrefour sur le volume à distribuer dans ses magasins.

**Tableau 32. Analyse du processus d'intégration du distributeur selon la grille de lecture de Clough et al. (2019)**

Nom du processus	Catégories des ress. mobilisées	Durée	Recherche	Accès	Transfert
Intégration du distributeur	Capital Social Capital Humain Autre type de capital	Quelques jours pour les trois premières étapes 9 mois pour l'accord sur les volumes pris en charge	NA	Intérêts partagés quant au développement du projet	Confiance

Les deux premiers processus de mobilisation sont initiés avec des rencontres. La première rencontre est provoquée, en vue d'échanger sur l'idée, la deuxième rencontre est indépendante de l'idée mais est l'occasion d'en parler.

Fin 2015, alors que Carrefour accepte de participer au développement du processus entrepreneurial, les membres de l'équipe constituée en 2013 travaillent chacun sur d'autres projets. La proposition de Carrefour de travailler sur le lait met Nicolas Chabanne en difficulté. Il ne possède pas l'expertise produit nécessaire pour aller plus loin. Il recontacte alors Laurent Pasquier.

*Ressources et processus qui ont conduit à reconstituer l'équipe entrepreneuriale, deux ans après*

Après la proposition de Carrefour de développer le lait du consommateur, Nicolas Chabanne recontacte Laurent Pasquier.

*« C'est Carrefour qui a proposé le lait et je me souviens Nicolas qui me dit, ils ont proposé le lait, par-contre je ne sais pas ce qu'on va poser comme question (...).*

*Comme moi ça faisait cinq ans que je bossais dans les produits, j'avais tout de suite plein d'idées sur les questions à poser. » Entretien Laurent Pasquier, Juillet 2019, 298*

Entretemps, Laurent Pasquier essayait de revendre mesGoûts.fr et passait des entretiens pour retourner en entreprise, car son activité ne lui permettait pas de se payer un salaire.

*« Moi je faisais jouer mon réseau pour revenir dans le métier de microélectronique. J'avais des bonnes touches d'ailleurs pour rentrer dans un boulot de chef de projet, comme avant, c'est un boulot qui m'avait beaucoup plu. Ça m'embêtait quand même mais bon voilà. Et là y a Nicolas qui me dit, voilà, est-ce qu'on repart ensemble ? Et moi y avait ce truc-là. J'allais reprendre. Donc là, il fallait prendre une sacrée décision car j'avais quasi un CDI de signé et puis lui qui me dit 'c'est l'aventure quand même'. Et donc j'ai choisi l'aventure. Voilà. » Entretien Laurent Pasquier, 225*

Plusieurs ressources ont été mobilisées pour reconstituer l'équipe entrepreneuriale : (1) l'expérience commune autour de la pizza, (2) l'expertise produit détenue par Laurent Pasquier, qui était nécessaire pour faire avancer le processus, (3) le goût de l'aventure de Laurent Pasquier, appuyé par (4) la force de persuasion de Nicolas Chabanne. Ces quatre ressources sont présentées dans le tableau qui suit.

**Tableau 33. Ressources clés ayant conduit à la reconstitution de l'équipe entrepreneuriale**

Ressources	Type de ressources	Caractère de la ressource	Contrôlée par	Contribution création valeur
Expérience sur l'idée de la pizza	Capital Humain	Intangible	Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier	Reconstitution de l'équipe entrepreneuriale et intégration de l'expertise produits de LP
Expertise produit	Capital Humain	Intangible	Laurent Pasquier	
Goût de l'aventure	Capital Humain	Intangible	Laurent Pasquier	
Force de persuasion	Capital Humain	Intangibles	Nicolas Chabanne	

Laurent Pasquier apporte au projet son expertise dans la composition des produits alimentaires et des enjeux qui y sont liés. Cette expertise permet de proposer le questionnaire du cahier des charges, qui est essentiel dans la démarche.

Le tableau ci-dessous synthétise le processus de mobilisation des ressources contrôlées par cet acteur au sein du projet entrepreneurial.

**Tableau 34. Synthèse du processus de reconstitution de l'équipe entrepreneuriale**

Jeu de ressources	Processus de mobilisation des ressources			Initié par	Contribution à la création de valeur
1.Expérience sur l'idée de la pizza 2.Expertise produit 3.Goût de l'aventure 4.Force de persuasion	1.Sollicitation de Laurent Pasquier par NC	2.Accord pour reconstituer l'équipe entrepreneuriale	3.Reconstitution de l'équipe entrepreneuriale Informel	NC	Reconstitution de l'équipe entrepreneuriale et intégration de l'expertise produits de LP

Ici encore, le processus est très court, il s'étend sur quelques jours et aboutit à un transfert informel des ressources, via l'intégration de l'équipe entrepreneuriale.

**Tableau 35. Analyse du processus de reconstitution de l'équipe entrepreneuriale selon la grille de lecture de Clough et al. (2019)**

Nom du processus	Catégories des ress. mobilisées	Durée	Recherche	Accès	Transfert
Reconstitution de l'équipe entrepreneuriale	Capital Humain	Quelques jours	NA	Objectif commun, partage du goût de l'aventure et persuasion	Confiance

Après l'accord donné par Carrefour pour participer au développement du projet, et l'accord donné par Laurent Pasquier pour reconstituer l'équipe entrepreneuriale, deux catégories de ressources doivent être mobilisées : celles qui permettront d'obtenir l'accord d'une laiterie, et celles qui permettront d'obtenir l'accord de producteurs de lait.

*Ressources et processus qui ont conduit à l'intégration de l'industriel*

Carrefour donne à l'équipe entrepreneuriale le contact de la laiterie LSDH, qui est déjà un partenaire de Carrefour. LSDH est plus qu'une laiterie ; son directeur général Emmanuel Vasseneix est qualifié par plusieurs d'entrepreneur visionnaire. Il encourage l'innovation, ce qui l'a conduit à diversifier son activité, avec l'embouteillage de jus de fruits, de soupes, ou encore de crèmes anglaises. Les ressources clés dont dispose le projet avec l'arrivée de LSDH sont les suivantes : une laiterie capable d'embouteiller et transporter le lait jusqu'aux distributeurs, à un prix compétitif, et une solidité financière qui leur permet de prendre des risques financiers sur le projet. LSDH est identifié par Carrefour, puis par l'équipe entrepreneuriale autour du mois d'avril 2016, pour sa capacité à embouteiller, en répondant au cahier des charges.

**Tableau 36. Ressources clés ayant conduit à l'intégration de l'industriel**

Ressources	Type de ressources	Caractère de la ressource	Contrôlée par	Contribution création valeur
Partenaire de Carrefour	Capital Social	Intangible	Groupe Carrefour	Intégration de la laiterie LSDH -embouteillage et transport du lait -solidité financière
Vision entrepreneuriale du dirigeant	Capital Humain	Intangible	Emmanuel Vasseneix	
Capacités à embouteiller le lait et à le transporter à moindre coût	Autre type de capital	Tangible et intangible	LSDH	
Ressources financières	Capital Financier	Tangible	LSDH	

Nous mentionnons dans la contribution à la création de valeur la solidité financière de LSDH. En effet, même si LSDH n'a pas été intégré pour cette solidité financière, c'est l'acteur qui supportera le plus gros risque financier, et qui fera pencher la balance en faveur de l'intégration de la Coopérative Bresse Val de Saône.

Le processus de mobilisation des ressources contrôlées par LSDH se fait progressivement, à l'image du processus de mobilisation des ressources contrôlées par Carrefour. Très rapidement, LSDH donne son accord pour participer au développement du projet, mais l'accord et le transfert des ressources de LSDH qui vont permettre d'embouteiller le lait sont actés, oralement, sans écrit non plus, au mois de septembre 2016.

**Tableau 37. Synthèse du processus d'intégration de l'industriel**

Jeu de ressources	Processus de mobilisation des ressources			Initié par	Contribution à la création de valeur
1.Partennariat avec Carrefour 2.Vision entrepreneuriale du dirigeant 3. Capacités à embouteiller le lait et à le transporter à moindre coût 4. Ressources financières	1.Sollicitation de LSDH par Nicolas Chabanne	2.Accord pour participer au développement du projet	3.Transfert des ressources le 6 septembre 2016 Informel	Equipe entrepr.	Intégration de la laiterie LSDH -capacité de transformation -solidité financière et capital humain E. Vasseneix

Le processus d'intégration de LSDH suit les mêmes caractéristiques que le processus d'intégration de Carrefour. Il est initié par l'équipe entrepreneuriale et démarre avec le contact de la laiterie, donné par Carrefour.

**Tableau 38. Analyse du processus d'intégration de l'industriel selon la grille de lecture de Clough et al. (2019)**

Nom du processus	Catégories des ress. mobilisées	Durée	Recherche	Accès	Transfert
Intégration de la laiterie LSDH	Capital Social Capital Humain Capital Financier Autre type de capital	Quelques jours pour les trois premières étapes 9 mois pour l'accord sur les volumes pris en charge	NA	Intérêts partagés quant au développement du projet	Confiance

Si LSDH remplit son rôle, attendu, de transformer le lait, il va au-delà, en jouant un rôle décisif pour l'intégration des producteurs de la Coopérative Bresse Val de Saône.

*Ressources et processus qui ont conduit à l'intégration de la Coopérative Bresse Val de Saône*

Les producteurs sont plus difficiles à trouver. Dans une logique de circuits courts, les acteurs qui travaillent sur le projet souhaitent privilégier des producteurs de la région parisienne et pensent naturellement aux fermes de SupAgro, qui ont la particularité de développer de nombreuses innovations. La collaboration n'aboutit pas, car le mode de production du lait de ces fermes ne permet pas de proposer l'ensemble des options possibles aux consommateurs, notamment concernant la mise en pâturage des bêtes.

*« Je me suis dit, ça ne 'fit' pas beaucoup. Et il y a plein de choses qu'on ne pouvait pas poser comme question. Et l'idée c'était de pouvoir poser dans le questionnaire tout ce qui se fait, il ne devait pas y avoir de possibilité sur le produit qu'on ne propose pas parce qu'on se dit qu'on ne sait pas le faire. Il faut vraiment proposer tout ce qui se fait. Et donc moi j'étais pas favorable, et j'ai poussé pour que l'on cherche d'autres producteurs, on n'en trouvait pas. » Laurent Pasquier, 245*

C'est là qu'arrive sur la scène la Coopérative Bresse Val de Saône, indépendamment d'un quelconque lien avec les acteurs du projet. C'est par l'édition et la distribution d'un tract,

expliquant la précarité de leur situation et indiquant leur volonté de développer un lait avec une identité forte, que la coopérative a été mise en contact avec Marc Delage, le directeur Lait du Groupe Carrefour. Le président de la coopérative, Martial Darbon, a joué un rôle clé dans sa détermination et son imagination pour réagir face à leur situation. Marc Delage était alors lui-même en contact avec l'équipe entrepreneuriale. Le mode de production de la coopérative permet de proposer toutes les options possibles aux consommateurs. Une seule ombre au tableau, la précarité de leur situation nécessite un engagement de l'écoulement de la totalité de leur production, soit 26 millions de litre, contre les 7 millions proposés par Carrefour. LSDH intervient alors de manière décisive en courant le risque d'écouler sur les marchés spots le lait qui ne sera pas absorbé par le projet entrepreneurial.

**Tableau 39. Ressources clés ayant conduit à l'intégration de la CBVS**

Ressources	Type de ressources	Caractère de la ressource	Contrôlée par	Contribution création valeur
Démarche entrepreneuriale de Martial Darbon	Capital Humain	Intangible	Martial Darbon	Intégration de la Coopérative Bresse Val de Saône Capacités de production Histoire de la coopérative
Relations entre CBVS et Carrefour	Capital Social	Intangible	CBVS et Carrefour	
Force de persuasion NC	Capital Humain	Intangible	CQLP	
Solidité financière de LSDH	Capital financier	Tangible	LSDH	
Capacité à produire le lait	Autre type de capital	Tangible et intangible	CBVS	

Le processus de mobilisation des ressources ressemble à celui observé pour Carrefour et LSDH. Il commence par une rencontre, et un accord rapide pour travailler sur le projet. L'engagement marquant le transfert des ressources n'est acté que lors de la réunion du 6 septembre 2016. En plus de la production du lait, conforme au cahier des charges, la CBVS apporte au processus son histoire, qui sera clé dans l'intégration des consommateurs.

**Tableau 40. Synthèse du processus d'intégration de la CBVS**

Jeu de ressources	Processus de mobilisation des ressources			Initié par	Contribution à la création de valeur
1. Démarche entrepreneuriale de Martial Darbon 2. Relations entre CBVS et Carrefour 3. Force de persuasion NC 4. Solidité financière de LSDH 5. Capacités à produire le lait	1. Rencontre CBVS Carrefour	2. Echanges sur des modalités de coopération	3. Transfert des ressources le 6 septembre 2016	CBVS	Intégration de la Coopérative Bresse Val de Saône <i>Histoire de la coopérative</i>

**Tableau 41. Analyse du processus d'intégration de la CBVS selon la grille de lecture de Clough et al. (2019)**

Nom du processus	Catégories des ress. mobilisées	Durée	Recherche	Accès	Transfert
Intégration de la Coopérative Bresse Val de Saône	Capital Social Capital Humain Autre type de capital Capital Financier	Quelques jours pour les trois premières étapes 3 mois pour l'accord définitif	NA	Intérêts partagés quant au développement du projet	Confiance

La communication de CQLP met en avant « les producteurs », que « les consommateurs » considèrent qu'il faut aider. Ces « producteurs » présentés sous forme générique dans la communication de NC et de CQLP sont en fait les producteurs de lait coopérateurs de la CBVS, et c'est leur histoire réelle qui est évoquée.

*« CQLP, c'est au départ, des consommateurs, qui voient des producteurs de lait, dans des situations dramatiques, deux producteurs mettent fin à leur jour, en France, c'est absolument insupportable, quand on est nous consommateurs, et qu'on sait que notre argent alimente, bien involontairement ce système-là. Donc là on s'est dit, est-ce qu'on ne peut pas redessiner les cahiers des charges, la*

*répartition de valeur, puisqu'aujourd'hui avec le digital, on a un moyen d'aller très vite.* » Interview de Nicolas Chabanne à BFM Business, 14/10/2017

*« C'est qui le patron ?! ne s'est pas donné de mission. Nous voulions seulement agir pour proposer des produits alimentaires qui protègent les producteurs. Nous sommes partis d'un constat très simple : les producteurs français ne sont pas assez rémunérés pour vivre correctement de leurs productions. »* Interview de Nicolas Chabanne à chefdentreprise.com, le 08/10/2020

*« On a juste estimé ce que nous consommateur, on estimait être le juste prix à payer pour savoir que le produit fait vivre le producteur et participe à un monde un peu différent. »* Interview de Nicolas Chabanne à BFM Business, 17/02/2021

*« Cette marque, lancée en 2016 par Nicolas Chabanne pour assurer un revenu décent aux producteurs, a bousculé les standards du rayon lait. Et contribué à faire monter le prix de l'ensemble du marché. »* Les Echos, 18/03/2021

Enfin, les consommateurs ont également joué un rôle clé, en votant le cahier des charges et en partageant l'information sur les réseaux sociaux.

#### *Ressources et processus qui ont conduit à mobiliser les consommateurs*

Les premiers consommateurs, qui votent le cahier des charges, font partie des consommateurs qui suivent le projet des Gueules Cassées de Nicolas Chabanne sur les réseaux sociaux, comme en témoigne Laurent Pasquier (336) : *« Le petit noyau de base, c'est les gens qui suivaient les gueules cassées »*.

Ces consommateurs ont reçu des communications sur les réseaux sociaux, en avant-première, comme en témoignent ces posts des 26 et 27 février 2016 sur la page Facebook des Gueules Cassées, soit quelques semaines seulement après l'accord de Carrefour pour rejoindre la démarche, et alors que la Coopérative Bresse Val de Saône n'est pas encore en contact avec Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier. Ces posts ont respectivement fait l'objet de 267 et 158 réactions positives (like, cœur, smiley) et 95 partages.

**Image 3. Premier post concernant CQLP sur le site des Gueules Cassées, le 26/02/2016**

The image shows a Facebook post from the page "Les Gueules Cassées - Quoi Ma Gueule ?" (@LGC.lesgueulescassees). The post is dated February 26, 2016, and is titled "C'EST QUI LE PATRON ?!". The text of the post reads: "Crise agricole, produits de moins en moins bons, gaspillage, alimentation en berne : et si la solution passait par NOUS les consommateurs ? Nous allons créer notre propre marque de produits ! Bons, sains et responsables 😊 Associez-vous à la démarche -> [http://lamarqueduconsommateur.com/...](http://lamarqueduconsommateur.com/) Afficher la suite". Below the text is a large red circular logo with a white smiley face and the text "C'est qui le patron?®". The post has 267 reactions (likes, loves, wow, sad, angry), 9 comments, and 95 shares. The comments section shows two comments: "Les Gueules Cassées - Quoi Ma Gueule ? Absolument ! 😊" by the author and "Jean-Pierre Chabanne exact !" by Jean-Pierre Chabanne. The right sidebar shows visitor publications, including one from Joël Daydè (7 avril 2019) saying "Bravo pour cette page ! de tout coeur avec vous" and one from Franck Lavie (22 octobre 2018) saying "Soyons fous ... partageons les gueules cassées".

Ces même posts, publiés avec un jour d'écart sur la page Facebook de La marque du consommateur, soit respectivement les 27 et 28 février 2016, ont fait l'objet de respectivement 451 et 401 réactions positives. Le post ci-dessous a été partagé 488 fois.

**Image 4. Premier post, le 27 février, sur la page Facebook de La Marque du Consommateur**



Les consommateurs ont apporté de la légitimité au projet. Ils ont été mobilisés à travers les réseaux sociaux, et plus spécifiquement à travers le vote du cahier des charges, avec l'engagement moral pris par les consommateurs d'acheter le produit voté. La légitimité intervient dès les premiers posts en février 2016, alors que le projet n'en est qu'à ses débuts, avec les réactions aux premiers posts. La légitimité est véritablement acquise avec les presque 7000 votes pour le cahier des charges du lait.

Le questionnaire permet aussi de formaliser l'engagement des consommateurs.

*« C'est à travers ces questionnaires, on fait confiance à vous les consommateurs sur le fait qu'à partir du moment où on vous donne toutes les informations, d'où le prix. Parce qu'effectivement, le même questionnaire sans le prix, c'est sûr que ça ne marche pas. On vote des trucs chers, on arrive devant le rayon, on regarde. Ah bah oui ça m'intéresserait mais à ce prix-là ça ne m'intéresse plus. Le prix c'est l'information qui manque pour créer l'adhésion définitive. Et le questionnaire se terminait par 'avant de cliquer sur valider, vous validez bien que vous êtes prêts à acheter ce produit avec telles caractéristiques à ce prix-là'. Donc c'est un engagement moral, bien entendu. »* Entretien Laurent Pasquier, Juillet 2016, 132

Le tableau ci-après synthétise les ressources identifiées, ainsi que les processus par lesquels ces ressources ont été mobilisées.

**Tableau 42. Ressources clés ayant conduit à l'intégration des consommateurs**

Ressources	Type de ressources	Caractère de la ressource	Contrôlée par	Contribution création valeur
Expertise Produit et Communication	Capital Humain	Intangible	Equipe entrepreneuriale	Intégration des consommateurs Vote du cahier des charges Partage des informations
Consommateurs qui suivent sur FB le projet des Gueules Cassées	Capital Social	Intangible	Equipe entrepreneuriale	
Histoire de la Coopérative Bresse Val de Saône	Autre type de capital	Intangible	CBVS	

Le processus de mobilisation des consommateurs est un processus en deux étapes. La première étape a consisté à échanger avec les membres de la page Facebook des Gueules Cassées, et de créer une page Facebook spécifique pour C'est Qui Le Patron ?! Ces premiers échanges ont déjà permis de montrer à l'ensemble des acteurs l'intérêt porté par les consommateurs à la démarche, et ont permis ainsi de réduire l'incertitude quant à l'existence d'un marché.

Les consommateurs se sont ensuite engagés moralement, mais formellement, à travers le vote du cahier des charges, à acheter le lait produit.

**Tableau 43. Synthèse du processus d'intégration des consommateurs**

Jeu de ressources	Processus de mobilisation des ressources			Initié par	Contribution à la création de valeur
1. Expertise Produit et Communication 2. Consommateurs qui suivent sur FB le projet des Gueules Cassées 3. Histoire de la Coopérative Bresse Val de Saône	1. Animation d'une page Facebook pour le projet, février 2016	2. Echanges sur les réseaux sociaux à partir de février 2016	3. Vote du questionnaire du cahier des charges août 2016	Equipe entrepr.	Intégration des consommateurs et légitimité apportée au projet

**Tableau 44. Analyse du processus d'intégration des consommateurs selon la grille de lecture de Clough et al. (2019)**

Nom du processus	Catégories des ress. mobilisées	Durée	Recherche	Accès	Transfert
Intégration des consommateurs	Capital Humain Autre type de capital Capital Social	Progressive	NA	Intérêts partagés quant au développement du projet	Confiance

*Synthèse des six processus de mobilisation des ressources centrales*

L'analyse des processus de mobilisation des ressources clés met en avant six processus différents. Ces processus sont interreliés : des ressources obtenues à travers les uns ont permis, par la suite, d'obtenir d'autres ressources.

Dans le cas étudié, les ressources sont mobilisées à travers l'intégration dans le processus entrepreneurial des acteurs qui les contrôlent. Le tableau synthétise les six processus qui ont conduit à l'intégration des ressources centrales pour le processus. Pour chacun de ces processus nous avons identifié les ressources qui ont été combinées pour obtenir les ressources centrales.

Parmi ces processus, trois ont été initiés par Nicolas Chabanne, alors que l'équipe entrepreneuriale n'était pas encore constituée ou reconstituée, deux ont été initiés par l'équipe entrepreneuriale CQLP (Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier) et le dernier a été initié par la CBVS.

Les catégories de ressources les plus représentées sont le capital social et le capital humain. Parmi les ressources centrales obtenues, deux n'ont pas été recherchées en tant que tel : la solidité financière de LSDH et le caractère visionnaire de son Président d'une part, et l'histoire de la CBVS d'autre part. Ces deux ressources ont été mobilisées par la suite pour obtenir d'autres ressources centrales.

**Tableau 45. Synthèse des processus de mobilisation des ressources**

Jeux de ressources	Processus de mobilisation des ressources				Initié par	Contribution à la création de valeur
1.Expertise produit de LP 2. Notoriété de LP 3. Démarche entrepreneuriale de NC	1.Rencontre des acteurs, à l'initiative de NC	2.Echanges entre les acteurs, et prise de conscience des ressources en main	3.Accord informel pour mise à disposition du processus entrepreneurial		NC	Constitution de l' <b>équipe entrepreneuriale</b>
1. Liens professionnels NC - Carrefour 2.Expérience des directeurs de Carrefour dans le secteur agroalimentaire 3. Réseau de distribution de Carrefour	1. Rencontre de NC et Carrefour	2. Echanges sur l'idée de la marque des consommateurs	3.Accord pour participer au développement du projet	4.Accord pour acheter 7 millions L laits	NC	Intégration du Groupe <b>Carrefour</b> : pouvoir et réseau de distribution
1.Expérience sur l'idée de la pizza 2.Expertise produit LP 3.Goût de l'aventure LP 4. Force de persuasion NC	1.Sollicitation de Laurent Pasquier par NC	2.Accord pour reconstituer l'équipe entrepreneuriale	3.Reconstitution de l'équipe entrepreneuriale		NC	Reconstitution de l' <b>équipe entrepreneuriale</b>
1.Partennariat avec Carrefour 2.Vision entrepreneuriale du dirigeant 3. Capacités à embouteiller le lait et à le transporter à moindre coût 4. Ressources financières LSDH 5. Force de persuasion NC	1.Sollicitation de LSDH par NC	2.Accord pour participer au développement du projet	3.Transfert des ressources le 6 septembre 2016 - Persuasion		Equipe entrepr.	Intégration de la laiterie <b>LSDH</b> : <i>Capacité de transformation</i> <i>Solidité financière de l'entreprise et qualités humaines du directeur</i>
1. Démarche entrepreneuriale M.Darbon 2.Relations entre CBVS et Carrefour 3. Force de persuasion	1.Rencontre CBVS Carrefour	2.Echanges sur des modalités de coopération	3.Transfert des ressources le 6 septembre 2016		CBVS	Intégration de la <b>CBVS</b> : <i>Capacités de production du lait</i> <i>Histoire sur laquelle communiquer</i>

## CHAPITRE 5

<p>4. <i>LSDH : Solidité financière &amp; qualités humaines</i></p> <p>5. Capacités à produire le lait</p>						
<p>1. Expertise Produit et Communication</p> <p>2. Communauté Facebook (FB) des Gueules Cassées</p> <p>3. <i>Histoire sur laquelle communiquer</i></p>	<p>1. Animation d'une page FB, fév. 2016</p>	<p>2. Echanges sur les réseaux sociaux à partir de février 2016</p>	<p>3. Vote du questionnaire du cahier des charges août 2016</p>		<p>Equipe entrepr.</p>	<p>Formation d'une communauté de <b>consommateurs</b></p>

Source : élaboration personnelle

*En italique et gras orange* : ressources « collatérales » non attendues initialement, mais qui ont permis, par la suite, de mobiliser des ressources centrales.

Résumé :

L'analyse de ces processus de mobilisation des ressources fait ressortir trois éléments.

Premièrement, certains processus ont été initiés avec l'idée d'obtenir une ressource précise pour faire avancer le processus entrepreneurial, alors que les autres processus ont été initiés de manière fortuite et ont été transformés, ensuite, en occasion de mobiliser des ressources permettant de faire avancer le processus entrepreneurial. Pour reprendre une distinction présentée par Schmitt (2020), nous proposons que les premiers relèvent du paradigme de la décision (c'est la prise de décision qui implique l'action), les seconds relèvent du paradigme de l'agir (l'action est entraînée par l'action et n'est pas le fruit d'un processus décisionnel). Les processus de constitution et reconstitution de l'équipe entrepreneuriale, d'intégration de la laiterie et des consommateurs relèvent de la première catégorie. Ils ont été initiés de manière consciente et sont le fruit d'une décision dont l'objectif était d'obtenir une ressource identifiée. Les processus d'intégration de Carrefour et de la coopérative des producteurs de lait relèvent de la deuxième catégorie. La rencontre entre Nicolas Chabanne et Carrefour n'a pas pour objet ce processus entrepreneurial, mais le projet des Gueules Cassées. C'est « en passant » que Nicolas Chabanne présente son idée de marque des consommateurs. La rencontre entre la coopérative des producteurs de lait, Carrefour et l'équipe entrepreneuriale n'est pas initiée par l'équipe entrepreneuriale, et est le fruit d'actions entreprises par les différents acteurs, avec des intentionnalités différentes.

Deuxièmement, ces six processus ont également permis d'accéder à des ressources non attendues. C'est le cas, tout d'abord, de la solidité financière de la laiterie LSDH, combinée aux valeurs humanistes de son dirigeant, qui l'ont conduit à absorber le lait produit par la coopérative et non pris en charge par Carrefour. Cette combinaison de ressources n'était pas attendue, et a été pourtant décisive dans le développement du processus. C'est aussi le cas de l'histoire de la coopérative des producteurs de lait, qui a été largement utilisée pour communiquer dans les médias et toucher les consommateurs. Initialement étaient recherchés des producteurs, capables de produire le lait voté dans le cahier des charges, mais les producteurs qui ont intégré les processus avaient en plus une histoire marquante, qui a été un élément clé du succès du projet.

Enfin, parmi les six processus étudiés, trois ont été initiés par Nicolas Chabanne, avant la constitution de l'équipe entrepreneuriale, deux ont été initiés par l'équipe entrepreneuriale, et un a été initié par la Coopérative Bresse Val de Saône. Cette analyse conforte notre analyse de

la première section qui distinguait deux acteurs entrepreneurs : l'équipe entrepreneuriale CQLP et la CBVS. L'équipe entrepreneuriale CQLP ayant en plus un rôle de chef d'orchestre.

Dans la section précédente ont été identifiées les ressources clés, et leur mobilisation dans le processus entrepreneurial, à savoir principalement par l'intégration au processus des acteurs qui contrôlent ces ressources. Nous avons identifié quatre ressources qui jouent un rôle clé dans l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial : l'artefact, la narration, la transparence et la bienveillance.

## **II.2. Artefacts, narration, transparence et bienveillance : quatre ressources pour intégrer de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial**

L'approche par les processus ne fait a priori pas apparaître un élément qui a pourtant été clé dans le processus, comme le soulignait Laurent Pasquier, lors de la présentation des premiers résultats de la recherche, le 28 avril 2021. Il s'agit du questionnaire qui a permis le vote du cahier des charges. Nous pouvons l'analyser comme un artefact, au sens de Schmitt (2020), c'est-à-dire qui favorise les interactions entre les entrepreneurs et les acteurs de l'écosystème. Trois autres ressources semblent clé dans les processus étudiés et méritent un développement spécifique : la narration, la transparence et la bienveillance.

### **II.2.1. Deux artefacts pour expliciter la création de valeur attendue par les parties prenantes**

Deux artefacts ont été identifiés dans le processus entrepreneurial étudié : le questionnaire du cahier des charges et le tract de la Coopérative Bresse Val de Saône.

#### **II.2.1.1. Le questionnaire du cahier des charges : un artefact au service des entrepreneurs et des acteurs de l'écosystème**

Le questionnaire du cahier des charges sur Internet (en Annexe 13) a été un outil pour intégrer les consommateurs dans la construction du processus.

Pour l'équipe entrepreneuriale CQLP, le questionnaire avait deux fonctions : (1) présenter aux consommateurs, de manière didactique, les différents enjeux liés au produit et à son prix et (2) intégrer leur vote, c'est-à-dire leur engagement. Par le grand nombre de répondants (6 823

votants en l'espace de quelques semaines), ce questionnaire a eu une troisième fonction : celle de donner une forte légitimité au projet.

*Le questionnaire : un artefact vecteur d'apprentissage*

Ce questionnaire est un vecteur d'apprentissage pour les consommateurs, à qui étaient expliqués les enjeux et les conséquences liées à chacun des choix. Cet apprentissage était indispensable à l'intégration du choix des consommateurs.

*« Le gros travail du questionnaire, il y a plein de choses derrière le questionnaire : il y a toute la partie pédagogique, qui est très très importante, mais il y a une partie aussi qui est technique et d'expert, ça ne doit pas forcément se voir, mais de faire émerger ses valeurs personnelles dans ses actes d'achat. Le questionnaire il doit refléter tout ce qui se vend dans les rayons, mais même plus que ça, parce que la rémunération des producteurs ce n'était pas quelque chose qui était proposé. »*

Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 462

*« Mais c'est un des cœurs du sujet de CQLP. C'est à travers ces questionnaires, on fait confiance à vous les consommateurs sur le fait qu'à partir du moment où on vous donne toutes les informations, d'où le prix. Parce qu'effectivement, le même questionnaire sans le prix, c'est sûr que ça ne marche pas. On vote des trucs chers, on arrive devant le rayon, on regarde. Ah bah oui ça m'intéresserait mais à ce prix-là ça ne m'intéresse plus. Le prix c'est l'information qui manque pour créer l'adhésion définitive. »*

Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 132

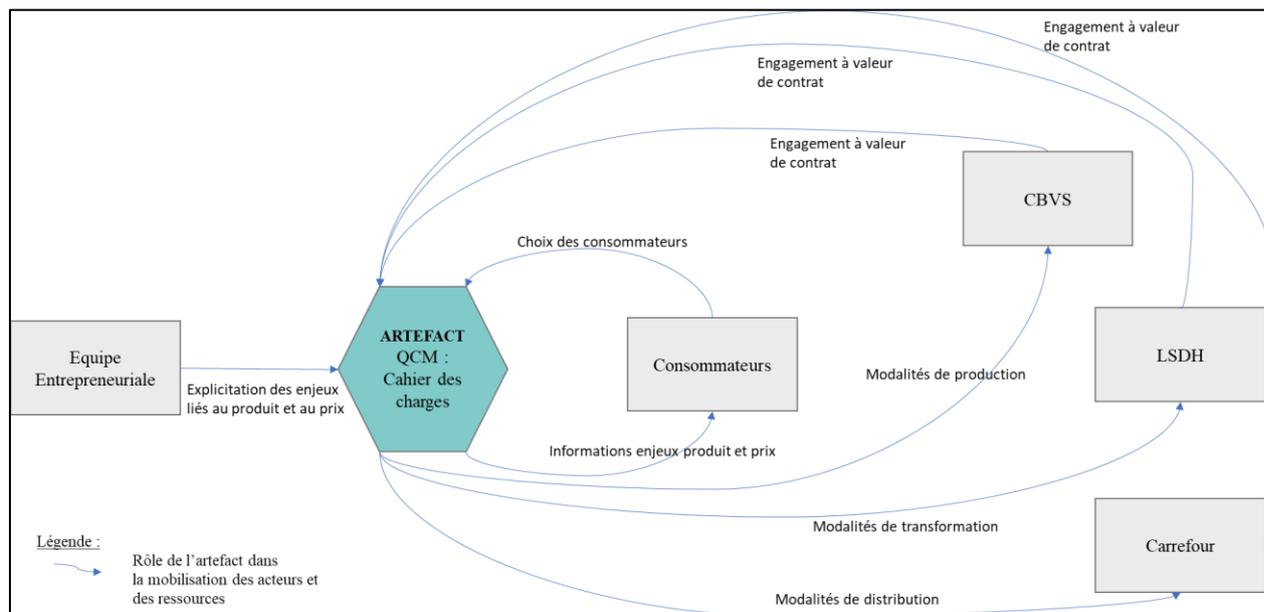
L'apprentissage véhiculé par le questionnaire est nécessaire à une prise de décision éclairée des consommateurs. L'artefact rend possible l'intégration du choix des consommateurs.

*Le questionnaire : un artefact qui cristallise l'engagement des acteurs*

Nous avons vu dans l'analyse des processus d'intégration de nouveaux acteurs dans le processus qu'il n'y avait eu aucune formalisation des engagements. Le questionnaire a joué ce rôle et a remplacé des contrats de centaines de pages, comme il est d'usage dans l'industrie agroalimentaire.

Nous avons modélisé ci-dessous l'engagement de chacun des acteurs à travers le questionnaire du cahier des charges.

**Figure 23. Modélisation du rôle du questionnaire en tant qu'artefact dans la mise en relation des acteurs**



Enfin, par le grand nombre de répondants, cet artefact a contribué à légitimer fortement le projet.

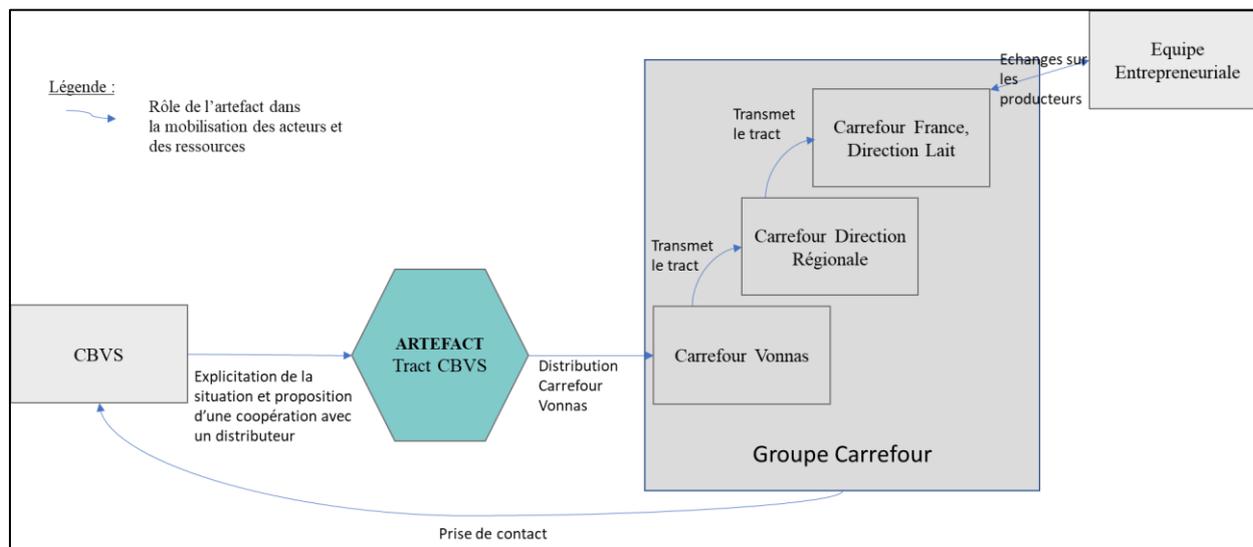
Nous avons identifié deux rôles de ce premier artefact : vecteur d'apprentissage et cristallisation de l'engagement de l'ensemble des parties prenantes. Le deuxième artefact identifié est le tract distribué par la CBVS.

#### II.2.1.2. Le tract de la CBVS : un artefact qui conduit à l'intégration de la CBVS dans le processus entrepreneurial CQLP

Le tract de la CBVS a permis de cristalliser la situation critique des producteurs de lait, et leur projet de développer un lait de qualité avec un acteur de la grande distribution. L'ambition affichée de ces producteurs est de « Rejoindre le marché national en trouvant un distributeur pour contractualiser en direct notre volume de lait afin de développer leur propre marque (MDD) en s'appuyant sur l'image de nos territoires » (Tract CBVS, en Annexe 3).

C'est ce tract qui a permis la rencontre entre les producteurs de la CBVS et le distributeur Carrefour, interfact jouant un rôle clé entre les deux acteurs et dans la suite du projet. Le rôle de l'artefact en tant que mise en relation des acteurs a été modélisé dans la figure qui suit.

**Figure 24. Modélisation du rôle du tract CBVS en tant qu'artefact dans la mise en relation des acteurs**



Ainsi, deux artefacts ont été mobilisés dans le processus entrepreneurial. Le premier, le questionnaire du cahier des charges, a une portée relativement large dans la mesure où il joue finalement le rôle de contrat entre les différents acteurs. Il implique à la fois CQLP, qui rédige le questionnaire, les consommateurs, qui votent, mais aussi la laiterie, les producteurs et les distributeurs, qui s'engagent à le respecter. Le deuxième artefact joue un rôle plus limité, car il n'engage que deux acteurs : les producteurs et Carrefour, mais tout aussi essentiel dans le déroulement du processus.

## II.2.2. Raconter une histoire ou raconter l'histoire : une question de sens et d'identité

« À rebours du storytelling, Nicolas Chabanne veut juste raconter les vraies histoires. »

Stratégies.fr, 26/02/2017

L'histoire de CQLP n'est pas sans ressemblance avec un conte de fée : les producteurs en détresse de la Coopérative Bresse Val de Saône sont sauvés in extremis de la faillite par une alliance entre un grand distributeur et un industriel, portée par un ovni (l'équipe entrepreneuriale CQLP). Nous avons cherché à distinguer dans l'histoire racontée par Nicolas Chabanne, ce qui relève du conte de fée et ce qui relève de la réalité.

Sur la base des données collectées, deux points ont attiré notre attention. Nous avons enquêté pour comprendre s'ils relevaient de la fiction ou de la réalité : la rémunération des producteurs, et le nom CQLP.

*a. La rémunération des producteurs*

La question de la rémunération des producteurs apparaît à plusieurs reprises comme le point de départ de l'histoire de CQLP. Or cette question qui a fait le buzz en août 2016 n'était pas présente au début du projet, notamment en 2013 comme en témoignent les verbatim ci-dessous.

*« En 2013, c'était la viande de cheval. Donc on se posait vraiment la question de ce qu'il y avait dans nos plats. Il n'y avait pas vraiment à cette époque-là la question de rémunération du producteur, etc. »*

Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 88

*« Néanmoins, dit aujourd'hui Laurent Pasquier, il faut reconnaître qu'au tout début, on n'avait pas en tête la notion d'équité, ni celle de la juste rémunération des producteurs. Quand j'ai élaboré le premier questionnaire sur la pizza, j'ai essayé avant tout d'être dans la transparence par rapport aux consommateurs »*

Livre, p. 51

Cette remarque de Laurent Pasquier, dans le livre consacré à la démarche, nous a conduit à pousser nos recherches sur ce point. Nous avons pu constater qu'elle apparaît très vite dans la version de 2016, comme en témoignent les verbatims ci-après.

*« Le projet de voir naître un lait 100% équitable avance à grands pas ! Nous visitons vendredi les premières fermes qui seraient associées à cette initiative qui va permettre de changer bien des choses. Nous allons enfin pouvoir boire un lait qui rémunère au juste prix les producteurs qui le propose et dans le même temps nous aurons le plaisir de tout savoir sur l'histoire de ce lait que nous consommerons (où est-il produit, par qui, dans quelles conditions, quelle qualité etc.) Il est temps que les choses changent pour consommer autrement. Soyons nombreux à pousser en ce sens pour que des produits plus sains et plus durables voient le jour sous notre impulsion à nous les consommateurs. Rejoignez-nous !*

*(...)*

*Pour le lait équitable la difficulté est de pouvoir assurer à 100% cette revalorisation de quelques centimes sans qu'elle se perde dans un volume global qui n'assure pas cette réalité jusqu'aux producteurs (sans cela nous ne le ferons pas). Nous sommes en train de trouver la solution avec un partenaire très motivé et un (très gros) distributeur prêt à jouer le jeu en accueillant au plan national la démarche. Le premier lait 100% équitable verrait ainsi le jour poussé par les*

*consommateurs ok pour rajouter quelques centimes de plus sur chaque litre proposé en échange d'une visibilité totale sur "qui gagne quoi" et "comment, par qui et où est fabriqué le lait que l'on boit". »*

Message posté le 28/03/2016, sur la page Facebook de la Société des Consommateurs

*« La rémunération des éleveurs, c'est moi qui ai lancé ça en mars ou avril. Parce que la première réunion à Grignon qui devait être début mars, on n'en parle pas encore de ça. On se dit juste, voilà, on va essayer de faire monter le cahier des charges, et ça va aussi permettre de faire monter un peu le prix et la rémunération des éleveurs. On se dit que c'est lié forcément. »*

Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 288

Les premières fermes dont il est question dans le message posté sur Facebook ne concernent pas les producteurs en détresse de la CBVS, mais la problématique de la rémunération des producteurs est déjà bien présente.

Un des premiers éléments qui est sorti lors de notre première rencontre avec les producteurs est le fait que la démarche CQLP avait changé leur vie et leur avait redonné le sourire.

*« Des vidéos ont été faites au mois d'octobre et sont sorties ce week-end, et le film va sortir ce week-end. Les vidéos sont des portraits des producteurs, pour savoir où on en était, ce que ça apportait aux exploitations. C'est vraiment fidèle et naturel. Personne n'a rechigné pour témoigner et pour dire que ça nous a changé la vie. Nous qui avons vu le visage des producteurs toutes les années avant, c'est vrai que maintenant qu'on les voit détendus, avec le sourire. La phrase qui revient tout le temps c'est que ça a changé notre vie. Cette phrase elle revient dans tous les portraits. »* Martine Darbon et Wilfried Paccaud, Décembre 2019, 11

Nous avons aussi collecté des données contradictoires concernant le nom « C'est Qui Le Patron ?! », qui nous a poussé à enquêter sur le sujet.

#### *b. Le nom C'est Qui Le Patron ?!*

Dans le livre consacré à la démarche, Nicolas Chabanne raconte comment l'idée du nom *C'est Qui Le Patron ?!* lui est venue, en 2014.

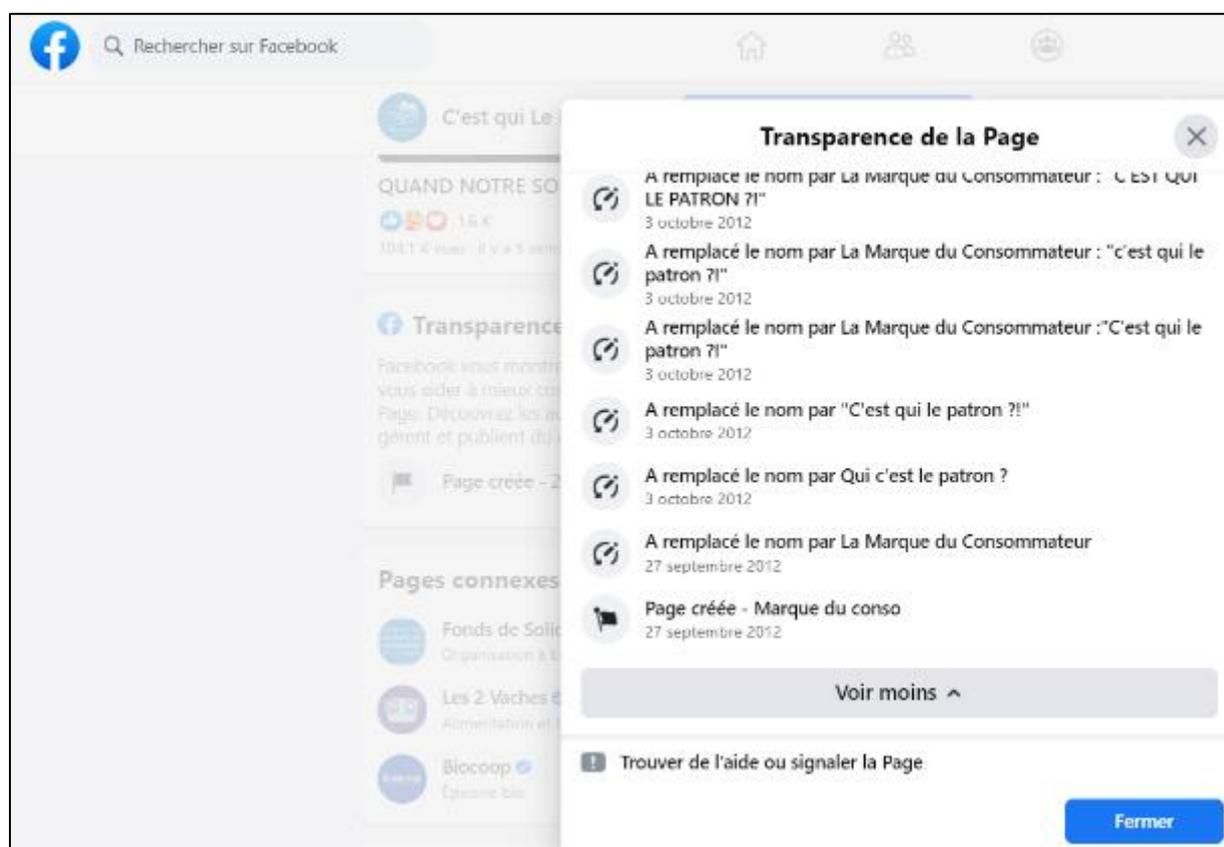
*« Il faisait ses courses dans un supermarché Auchan du Vaucluse, près de chez lui, et ce jour-là, par hasard, Gérard Mulliez, le patron du groupe Auchan, était dans*

*les murs. Il donnait même une interview télé à propos de l'initiative du Petit Producteur. Amusé, Chabanne regarde la scène de loin. « Soudain, se souvient-il, j'assiste à un moment surréaliste. Entre deux prises, une petite dame s'approche pour demander à Gérard Mulliez où se trouve la mayonnaise allégée. Et le PDG d'accompagner la petite dame chercher sa mayo... Je me suis dit : voilà la vraie patronne de Gérard Mulliez ! Qui aurait pu l'interrompre ainsi, sinon une consommatrice ? » La séquence lui reste en mémoire. Il en est persuadé, le patron, c'est le consommateur. Sauf que ce dernier ne le sait pas encore, il ne s'en rend pas compte ; cela viendra... »*

Livre, p. 55

Des recherches que nous avons menées sur l'historique de la page Facebook, montre que le nom C'est Qui Le Patron ?! existait déjà en 2012, comme en témoigne l'impression écran, reproduite dans l'image 7 ci-dessous, de l'historique du nom de la page Facebook.

### Image 5. Transparence de la page Facebook C'est Qui Le Patron ?!



La page Facebook a été créée le 27 septembre 2012, avec le nom « Marque du conso », soit avant même que Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier ne se rencontrent. Ce nom a ensuite

évolué. Le jour même, il a été remplacé par « La Marque du Consommateur », et le 3 octobre 2012, par « C'est Qui Le Patron ?! ».

Nos recherches nous ont conduit à admettre que, contrairement à nos attentes, l'histoire racontée par Nicolas Chabanne, dans les médias, est très proche de la réalité, moyennant quelques écarts, qui n'altèrent pas le sens général de la démarche.

C'est certainement cette vérité de l'histoire racontée qui lui donne sa force et en fait un outil majeur pour accéder à des ressources, en particulier l'adhésion au projet par les consommateurs et leur confiance. Tous les acteurs, et les consommateurs, en particulier, savent à quoi s'en tenir lorsqu'ils adhèrent au projet. Tout le monde va dans le même sens. Cette histoire donne son identité au projet.

Nous avons synthétisé ci-dessous les caractéristiques de la ressource narration.

**Tableau 46. Caractéristiques de la ressource Narration**

Ressource	Détenue par	Processus de mobilisation	Acteur qui pilote le processus	Effets observés	Valeur créée
L'histoire du projet entrepreneurial	Equipe entrepreneuriale	Récit de l'histoire sur les réseaux sociaux et dans les médias	L'équipe entrepreneuriale CQLP	Le récit est utilisé pour raconter l'origine du processus entrepreneurial alors qu'il est arrivé sur la fin du processus	Légitimation du projet

II.2.3. La transparence : garante de l'idée initiale du projet dans un processus qui évolue avec l'intégration de nouveaux acteurs.

La transparence revient très souvent dans le projet. Elle apparaît comme ayant joué un rôle clé dans les processus d'intégration des nouveaux acteurs. Nous avons cherché à caractériser cette

transparence. Le tableau qui suit reprend différentes composantes de la transparence, que nous avons identifiées dans les verbatim et combinées dans une définition propre au projet.

**Tableau 47. Les composantes de la transparence**

Verbatims	Composantes
<p>« La transparence, dans l'alimentaire en tous cas, ça implique de tout savoir avant le lancement du produit [...] C'est-à-dire que nous, chaque partenaire signe une lettre d'engagement, est au courant du cahier des charges et s'engage à le respecter. Alors que dans le système de traçabilité, tu prends d'où ça vient, en général le moins cher, et tu tombes dans le monde de la commodité et le monde du trading. Pour moi la transparence ça fait sauter ça. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 502</p>	<p>Tout savoir en amont du produit</p>
<p>« Traçabilité du lait et de transparence notamment » Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, LSDH, 27            « Transparence : C'est de dire déjà la transparence sur l'origine du produit. » Madeleine Le Galle, Entretien Juillet 2019, CQLP, 109</p>	<p>Traçabilité et origine des produits</p>
<p>« Transparence, parce que tout le monde est transparent, que ce soit du producteur en passant par l'embouteilleur, l'industriel et le distributeur. (...) Personne ne triche. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 528            « Et donc quand je construis tous mes questionnaires, la première rencontre que je fais, avec le partenaire, on discute de la philosophie du projet, comment lui il voit les choses. C'est une réunion pour faire de la confiance » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 325</p>	<p>Confiance</p>
<p>« Mais moi ça a été le seul point d'échauffement un peu avec Nicolas, et avec Emmanuel, pour moi c'était pas possible qu'il n'y ait pas d'intervenant externe. Ils disaient, oui on le fera, mais ce n'est pas une priorité etc. Mais moi je leur disais, je ne remets pas en cause la bonne foi d'Emmanuel Vasseneix, je dis juste que je ne connais pas ses 7000 salariés, et c'est que ça que je dis, et comme on les connaît pas et bien il faut qu'il y en ait un autre qui les connaisse pour nous. [...] Mais ils l'ont tous bien pris (...) Moi je ne le conçois que comme ça la transparence. Et heureusement. » Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 825            « Je suis gré à CQLP de donner l'occasion à des représentants de consommateur d'aller voir si le cahier des charges est respecté dans la mise en marché. Qui d'autre le fait ? Personne. Je ne dis pas que c'est parfait. C'est un échantillon de qq personnes qui vont visiter soit une laiterie, soit un producteur de lait etc. mais néanmoins ça a le mérite d'exister et d'être transparent aussi quant aux comptes rendus. C'est-à-dire sur Internet, avec les réseaux sociaux, ces visites là et ces contrôles de cohérence sont partagés le plus largement possible » Antoine Lenne, Entretien Novembre 2019, Sociétaire, 275</p>	<p>N'exclut pas le contrôle, des consommateurs et de Bureau Veritas</p>
<p>« Nous : Comment définirais-tu la transparence ? Bah chaque fois qu'on a un problème, on se dit qu'il faut en parler aux sociétaires [...] Vraiment, chaque fois qu'on a un problème, on se dit bon : il faut en parler aux sociétaires, alors comment on va faire. Est-ce que c'est aux sociétaires, ou aux consommateurs, est-ce que c'est tout le monde. » Joséphine Roux, Entretien Juillet 2019, CQLP, 122</p>	<p>Communiquer sur les problèmes avec les consommateurs</p>

Source : Elaboration personnelle

L'analyse des verbatims nous a conduit à proposer une définition de la transparence comprise comme une ressource pour intégrer de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial.

La **transparence** consiste à communiquer auprès de chaque acteur sur les enjeux du projet, la traçabilité et l'origine des produits, dans un climat de confiance. Elle requiert un dialogue entre les acteurs, en amont du projet, mais aussi pendant la vie du projet, pour alerter sur les difficultés rencontrées et prendre, collectivement, les décisions qui permettront de les dépasser. Elle repose sur des contrôles de cohérence de la part des acteurs du processus, et des contrôles d'experts, effectués par un organisme externe. La transparence n'exclut pas la confiance. Elle permet de maintenir l'idée initiale du processus entrepreneurial.

Enfin, une quatrième ressource bien que moins centrale apparaît comme facilitateur du processus d'intégration de la CBVS et des consommateurs, il s'agit de la bienveillance. Contrairement aux trois ressources proposées précédemment : artefact, narration et transparence, cette ressource ne relève pas de la catégorie « autres type de ressources », mais relève du capital humain.

II.2.4. Le rôle clé de la bienveillance dans le processus d'intégration de la CBVS  
Si l'enjeu de nos travaux est de comprendre et de rationaliser le processus entrepreneurial, nous nous devons d'intégrer et d'assumer, dans ce processus de rationalisation, des faits ou des enchaînements de faits qui semblent difficilement expliqués. Le hasard, la chance, le miracle, le mystère, sont des éléments qui reviennent souvent dans les verbatim étudiés et que nous reproduisons ci-dessous.

*« Et en fait, là c'est le moment **de l'alignement des planètes**, c'est fabuleux cette histoire où eux les producteurs de la Bresse ils sont en train de mourir, 21 centimes du litre, c'est vraiment une cata. Ils perdent 150 € par jour. Les banques leur ont dit on va arrêter, en novembre c'est fini, trouvez une solution, on arrête tout, on encaisse les pertes. Et ils font un truc mais insensé, jamais on ne peut penser raisonnablement que ça puisse marcher. Heureusement qu'on sait être déraisonnable dans la vie. (...) Donc **l'alignement des planètes**, ils éditent ce petit flyer. Ils le distribuent aux magasins autour de chez eux, comme si le magasin allait récupérer le lait lui-même. Mais comment ils ont pu penser que ça puisse marcher. Et ben heureusement qu'ils n'ont pas cherché à penser comment ça pouvait marcher. Y a un, déjà l'accueil qui transmet au directeur de magasin, c'est déjà **un petit miracle**. Mais je sais, pour avoir parlé à d'autres directeurs de magasin dans le coin, il n'y a pas qu'un seul directeur qui a reçu le flyer, il y a un autre,*

*notamment le directeur de l'Intermarché de Macon qui l'a reçu aussi. Seulement le mec de l'Intermarché de Macon il l'a foutu à la poubelle. Et le mec du Carrefour de Vonnas, lui il l'a relayé à son directeur régional : **deuxième miracle. Troisième miracle** le directeur régional le transmet à Marc Delage avec qui on discutait. Et donc c'est comme ça qu'on a été mis en relation avec ces éleveurs. **C'est fou, c'est improbable.** » Laurent Pasquier. 275*

*Management : La naissance de « C'est qui le patron ? » défie toutes les règles des principes enseignés dans les écoles de commerce : ni levée de fonds, ni business plan... Comment expliquez-vous sa réussite ?*

*Nicolas Chabanne : Il y a **évidemment une part de mystère**, mais nous nous sommes rendu compte que nous étions nombreux à partager le même sentiment, celui d'être arrivés au bout d'un système.*

*In Capital, 27/03/2019*

*Le Journal de Saône et Loire : Comment la coopérative Bresse-val de Saône est-elle rentrée dans le jeu ?*

*Martial Darbon : **Par un concours de circonstances.** En août, on avait préparé une plaquette à l'attention des grandes surfaces du territoire, toutes enseignes confondues. Le directeur du Carrefour Market de Vonnas nous a répondu immédiatement : "Si vous êtes prêts à jouer la transparence et vous conformer au cahier des charges, nous pourrions travailler ensemble". Il a fait remonter l'information au directeur régional et le groupe a fait marcher la machine. »*

*Martial Darbon, in Journal de Saône et Loire, 12/11/2016*

Nous assumons volontiers le fait, que malgré tous les efforts mis en œuvre par chacun des acteurs pour réduire l'incertitude, le rôle du hasard demeure. Mais si nous regardons de plus près ce phénomène, nous pouvons arriver à la conclusion que finalement, la part de mystère n'est pas si grande. En effet, l'élément qui semble le plus marquant est l'édition et la transmission du tract, qui part du bureau du Président de la Coopérative Bresse Val de Saône et arrive entre les mains de Marc Delage, Directeur de la catégorie Lait de Carrefour France, en passant par une personne de l'accueil du magasin de Vonnas, son directeur et le directeur régional, sans qu'un des maillons de cette chaîne n'ait décidé de le mettre à la poubelle, ou ne l'ait oublié sous une pile de dossiers. Ce tract arrive dans les mains de Marc Delage au moment où il est en discussion avec l'équipe entrepreneuriale CQLP. Il y a donc dans ce mystère, à la fois une chaîne qui ne se rompt pas, et une simultanéité de deux projets, qui ont mutuellement besoin l'un de l'autre.

D'un côté, deux entrepreneurs, accompagnés du Groupe Carrefour, cherchent à développer une entreprise dont l'idée a émergé en lien avec des facteurs externes qui sont la crise des

producteurs de lait, la crise de confiance dans le secteur de l'agroalimentaire et le développement des réseaux sociaux. De l'autre côté, un groupe de producteurs, qui subissent la crise, cherchent de nouvelles débouchées pour leur lait. Dans la mesure où la crise des producteurs de lait a été identifiée comme un facteur externe, de grande ampleur, la probabilité que les entrepreneurs CQLP rencontrent des producteurs intéressés par leur projet ne semble, a posteriori, pas si faible.

De l'autre côté, cette chaîne du tract, non interrompue, qui semble relever du miracle, d'après Laurent Pasquier, n'est finalement rien d'autre qu'une chaîne de personnes, disposant d'une qualité humaine, qui est la bienveillance. Même si cette qualité ne fait pas beaucoup de bruit, le processus étudié montre que l'entrepreneur peut compter sur la bienveillance et la générosité des personnes qu'il rencontre. Finalement, le pari de la Coopérative Bresse Val de Saône, en distribuant les tracts dans les grandes surfaces de la région était de rencontrer cette bienveillance.

Cette bienveillance est d'ailleurs clairement identifiée par Nicolas Chabanne comme la marque de fabrique de CQLP, comme en témoigne le verbatim qui suit.

*Christophe Jakubyszyn : C'est quoi votre méthode, votre secret de fabrication ?  
(...)*

*Nicolas Chabanne : Le secret de fabrication, c'est le bon sens collectif des consommateurs, cette fameuse bienveillance, qui fait qu'à un moment donné, quand on nous explique les choses, on choisit un petit peu différemment le point d'équilibre. (...)*

*La recette elle est simple, nous consommateurs, on prend l'histoire du produit. On demande à comprendre où vont les centimes, on veut absolument que ça aille au producteur, et pourquoi on rajouterait quelques centimes, éventuellement.*

Nicolas Chabanne interviewé dans Good Morning Business, BFM Business, 17/02/2021

C'est donc la bienveillance de chacun des maillons de la chaîne du tract qui permet la rencontre entre la CBVS et CQLP, mais elle ne suffit pas. C'est aussi la bienveillance d'Emmanuel Vasseneix (LSDH), qui le conduit à prendre en charge le volume de lait non absorbé par Carrefour, et indispensable pour que la CBVS puisse s'en sortir.

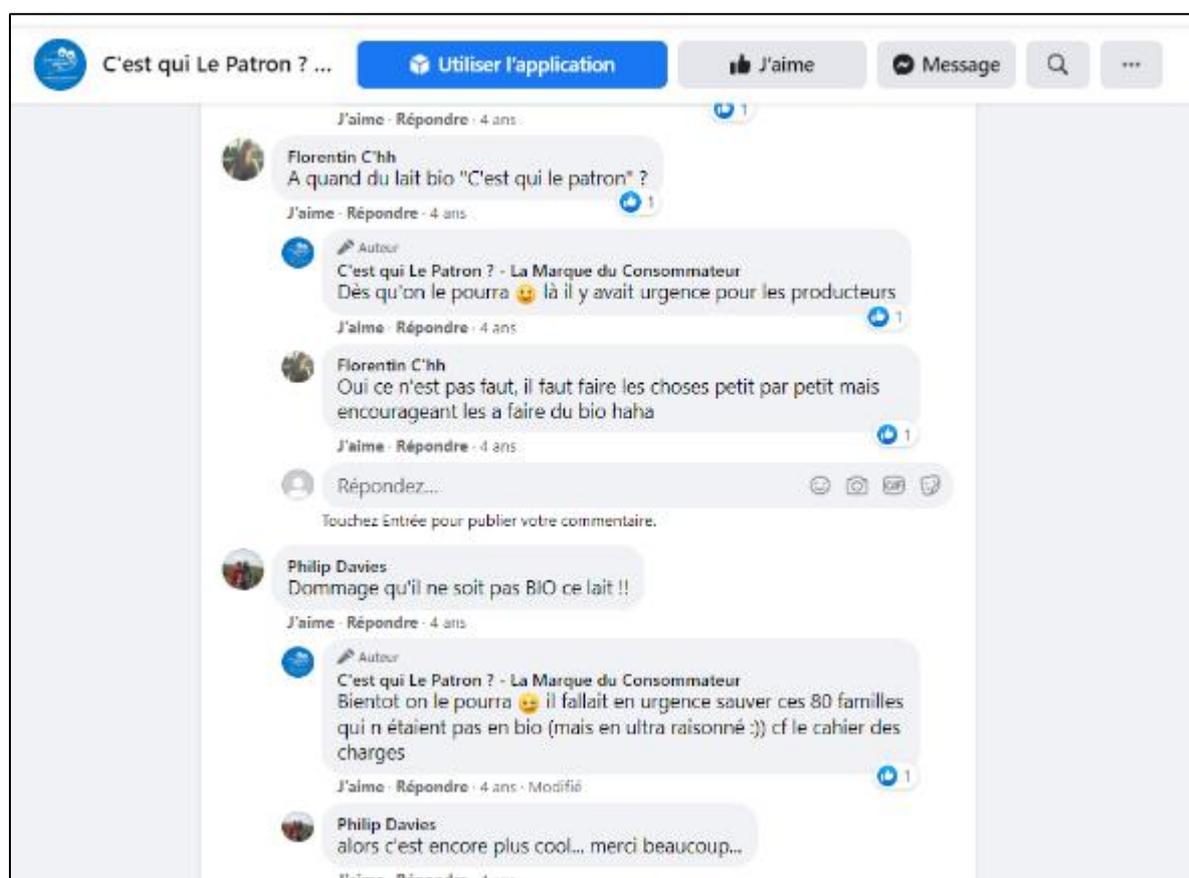
*« Les estimations étaient entre 5 et 7 millions de litre de lait à l'année. Nous à la coopérative on en faisait 26, qu'est-ce qu'on fait du reste ? Donc le groupe carrefour, Marc Delage il dit le reste on peut peut-être faire un peu de MDD pour le groupe Carrefour, on ne peut pas laisser les producteurs comme ça, mais bon on*

*n'arrivait toujours pas aux 26 millions. Et là y a Emmanuel Vasseneix qui dit on prend les producteurs, donc il dit on prend tout le lait des producteurs. On va faire le lait CQLP pour la demande qu'il y aura, on fera de la MDD pour Carrefour et aussi on utilisera le lait pour des produits à eux au sein de LSDH et si vraiment il y a trop de lait, on le vendra sur le marché SPOT, avec un prix moindre, mais on ne laisse pas les producteurs comme ça, on prend tout le lait. »*

Wilfried Paccaud, 299

Enfin, c'est la bienveillance des consommateurs, qui sont prêts à aider des producteurs, même si le lait n'est pas bio, ni en circuit-court. Cf. l'image ci-dessous qui est une impression écran des commentaires de la page Facebook de CQLP, le 16 décembre 2016. De ces commentaires des consommateurs ressort le fait qu'il est plus important de sauver des producteurs de la faillite que de consommer un lait bio. La bienveillance fait passer la nécessité de sauver les producteurs avant celle de consommer un produit bio.

### Image 6. Commentaires sur un post du 16 décembre 2016



La bienveillance est d'ailleurs un des trois mots utilisés par Laurent Pasquier pour définir le projet, au côté de la participation et de la transparence (Laurent Pasquier, 434). Nous avons

caractérisé la bienveillance, tel qu'elle est mobilisée dans le processus de mobilisation des ressources, dans le tableau qui suit.

**Tableau 48. Caractérisation de la bienveillance**

Ressource	Détenue par	Processus de mobilisation	Acteur qui pilote le processus	Effets observés	Valeur créée
La bienveillance	Le Groupe Carrefour CQLP LSDH CBVS Les consommateurs	Transmission du tract rédigé par la Coopérative Bresse Val de Saône, à des responsables de la Grande Distribution Choix des options du cahier des charges permettant une meilleure qualité de vie aux producteurs Engagement de LSDH avec la prise de risque liée au volume non absorbé par Carrefour	Coopérative Bresse Val de Saône	Transmission du tract, chez l'un des distributeurs, jusqu'au directeur France.	Mise en contact des acteurs du projet CQLP avec la Coopérative Bresse Val de Saône

La bienveillance est donc une qualité humaine, très présente parmi les acteurs du projet, qui a permis la rencontre de la Coopérative Bresse Val de Saône avec l'équipe entrepreneuriale CQLP, mais également l'engagement des acteurs ressources : LSDH, Carrefour et les consommateurs.

En conclusion, dans cette section nous avons approfondi le rôle de quatre ressources : l'artefact, la narration de l'histoire vraie, la transparence et la bienveillance. L'artefact a été un moyen de faire interagir les différents acteurs et de cristalliser leur engagement. La narration de l'histoire vraie a contribué à donner une forte légitimité au projet, puisque les écarts entre l'histoire et la réalité sont faibles et n'altèrent pas le sens de la démarche. La transparence garantit la fidélité à l'idée initiale du projet dans un processus qui évolue avec l'intégration de nouveaux acteurs. Le rôle de la bienveillance facilite, comme l'huile dans un mécanisme de rouages, l'intégration des nouveaux acteurs.

La troisième section de ce chapitre consacré aux résultats a pour objet la finalité du processus entrepreneurial et donc du processus de mobilisation des ressources : la création de valeur.

### **III. La création de valeur : des attentes communes qui renforcent le sens du processus entrepreneurial**

L'entrepreneuriat est un processus par lequel une idée de nouvelle entreprise est transformée en une organisation capable de délivrer de la valeur pour chacun des acteurs impliqués. Ce processus est initié par un entrepreneur, et peut être influencé par des acteurs-ressource ou des facteurs externes. Cette étude du processus entrepreneurial ne saurait être complète sans aborder la finalité du processus entrepreneurial, c'est-à-dire la création de valeur.

Dans le chapitre 3, nous avons mené une réflexion sur la création de valeur, qui nous a conduit à distinguer la valeur créée pour chaque acteur impliqué dans le projet et les valeurs des acteurs impliqués dans le projet, notamment dans le cas de l'entrepreneuriat social.

#### **III.1. Identification de la valeur créée, par acteur**

Les attentes en termes de création de valeur, et la perception de la valeur créée sont différentes pour chaque acteur. Il y a autant de perceptions de la valeur créée que de parties prenantes impliquées dans le processus de création de valeur (Fabbe-Costes, 2015).

Les verbatims permettant d'identifier la valeur créée pour chacun des acteurs ont été analysés pour chacun des acteurs entrepreneurs et des acteurs ressource.

La valeur ne faisait pas partie du codage a priori, mais est ressorti fortement dans le codage a posteriori, émergeant du terrain.

##### **III.1.1. Création de valeur attendue par l'équipe entrepreneuriale**

La création de valeur attendue par l'équipe entrepreneuriale qui ressort de l'étude des verbatim se décline en quatre points : la reconnaissance du travail des producteurs, la création de valeur financière, la satisfaction, l'apprentissage par les consommateurs des enjeux liés au lait, et la confiance au sein de la filière.

Le tableau qui suit illustre ces cinq points avec les verbatim.

**Tableau 49. Création de valeur attendue par l'équipe entrepreneuriale**

Création de valeur	Verbatim
Reconnaissance du travail des producteurs	« Il faut apporter plus de considération à ceux qui nous nourrissent, les agriculteurs, et faire attention à ce que nous mangeons : nos corps ne sont pas des poubelles, et au fond, nous aspirons tellement à autre chose ! " lance Chabanne » Livre, p. 19
Valeur financière, pour assurer les contrôles, visites sociétaires, salaires, etc.	« La SAS « C'est qui le Patron ?! » se rémunère en percevant 5 % de toutes les ventes des produits portant la marque « CQLP » (...) » lamarqueduconsommateur.com « Nous on est une entreprise qui défend ses valeurs, sans écraser les autres, mais tout le monde se rémunère, on se rémunère aussi sinon on ne serait pas là. » Joséphine Roux, Salariée CQLP, Entretien Juillet 2019, 185 "On veut avoir la gestion la plus vertueuse qui soit, dit Nicolas Chabanne. Réinvestir nos bénéfices dans le projet, ne pas distribuer de dividendes" Livre, p. 124
Satisfaction personnelle de participer au projet	Nicolas Chabanne : "Je suis profondément heureux que ça fonctionne, voilà tout ! " Livre, p. 40
Apprentissage des consommateurs concernant les enjeux liés au lait	« Le gros travail du questionnaire, il y a plein de choses derrière le questionnaire : il y a toute la partie pédagogique, qui est très très importante, mais il y a une partie aussi qui est technique et d'expert, ça ne doit pas forcément se voir, mais de faire émerger ses valeurs personnelles dans ses actes d'achat. Le questionnaire il doit refléter tout ce qui se vend dans les rayons, mais même plus que ça, parce que la rémunération des producteurs ce n'était pas quelque chose qui était proposé. Il y avait aucun produit en 2016 qui parlait de ça. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 461
Instaurer les conditions de la confiance dans la filière agroalimentaire	« Et donc quand je construis tous mes questionnaires, la première rencontre que je fais, avec le partenaire, on discute de la philosophie du projet, comment lui il voit les choses. C'est une réunion pour faire de la confiance. Parce que si c'est pour se chamailler sur des détails derrière, c'est pas la peine. Il faut qu'on ait vraiment envie de la même chose. Le produit, si les deux partenaires ont vraiment envie qu'il se fasse il se fera. C'est-à-dire que c'est l'attitude, dès qu'il y a un problème de se dire qu'on trouve une solution. Et on ne cherche pas les problèmes." Laurent Pasquier. 325

Source : élaboration personnelle

### III.1.2. Création de valeur attendue par la CBVS

La création de valeur attendue par la CBVS s'articule autour de quatre points également : la satisfaction, la reconnaissance du travail, la valeur financière, un lait de qualité à offrir aux consommateurs et la valeur liée au développement des relations entre les acteurs.

Le tableau qui suit illustre ces cinq points avec les verbatim.

**Tableau 50. Création de valeur attendue par la CBVS**

Création de valeur	Verbatim
Satisfaction : Détente, sourire	<p>« Nous qui avons vu le visage des producteurs toutes les années avant, c'est vrai que maintenant on les voit détendus, avec le sourire. La phrase qui revient tout le temps c'est que ça a changé notre vie ». Martine Darbon et Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 12</p> <p>« Et puis effectivement, les gens retrouvent le sourire, car ils arrivent à trouver un salaire, (...) et on sent qu'ils vont aboutir avec un contact raisonnable avec le travail. » Interview Martial Darbon, BFM Business, 14/10/2017</p>
Valeur financière pour la CBVS : remboursement des dettes, remise à niveau des exploitations, salaires	<p>« La première chose qui se fait actuellement, dans la première année, c'est le redressement de la trésorerie, c'est les dettes qui se payent chez les fournisseurs et les assureurs, etc. Et puis le deuxième temps, c'est la remise à niveau de l'exploitation, avec deux trois investissements, qui n'ont pas été faits, ou qui ont été reculés, qui sont dans un état un peu délabré, et qu'il faut vite refaire » Interview Martial Darbon, BFM Business, 14/10/2017</p> <p>« Il faut vraiment signaler que ce prix avait permis de dégager 1500€ par mois, à deux, c'est encore ... Il y a encore beaucoup de travail à faire. » Interview Nicolas Chabanne, BFM Business, 14/10/2017</p>
Reconnaissance du travail	<p>« Et même nous, le contact qu'on a avec eux, de savoir que notre métier est reconnu c'est agréable. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 366</p>
Offrir un lait de qualité aux consommateurs	<p>« Aujourd'hui on va déglinguer par exemple le lait, alors que le lait tu vas pas le faire pour le gras, tu le fais pour avoir le calcium, pour plein d'autres choses qui sont naturellement indispensables pour l'être humain, parce que c'est étudié, et prouvé et reprouvé que quelqu'un qui s'alimente correctement avec les produits laitiers il se cassera moins le col du fémur, fera moins d'ostéoporose, etc (...) C'est non officiel, mais c'est très souvent très parallèle les courbes. Je tire sur la gueule de la bouffe, et en parallèle je dépense plus en santé. » Entretien Martial Darbon, Décembre 2019, 189.</p>
Lien avec les distributeurs	<p>« Au début on m'aurait dit tu vas aller dans des magasins faire des animations, j'aurais dit non mais d'habitude quand on va dans les magasins c'est pour mettre du fumier, c'est qu'on n'est pas content. C'est là que ça a changé. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 569</p> <p>« On demande à chaque producteur de suivre un magasin, chaque producteur est responsable de son magasin, chargé de voir comment est vendu le lait. Nous on le fait sur notre zone (...) On s'aperçoit que les magasins qui sont suivis, qui savent qu'il y a des producteurs qui viennent voir où est le produit, ces magasins jouent le jeu. Et dans les magasins qui jouent le jeu, le produit se vend. C'est pour ça que des fois, quand je pars en vacances, je vais voir s'il y a le lait ». Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 669</p>

Source : élaboration personnelle

## III.1.3. Création de valeur attendue par Carrefour

La création de valeur attendue par Carrefour s'articule autour de trois points : un lien renforcé entre les consommateurs et le distributeur, en lien avec une image renforcée auprès des consommateurs, le lien entre distributeurs et producteurs, et la création de valeur financière.

Le tableau qui suit illustre ces trois points avec les verbatim.

**Tableau 51. Création de valeur attendue par Carrefour**

Création de valeur	Verbatim
Image du Groupe et liens distributeurs - consommateurs	<p>« Il y a eu des super discussions entre les patrons des magasins, les clients et eux. C'est pour tout ça que je voulais participer à ce projet : afin de redonner du sens, et participer à un meilleur partage des valeurs. » Livre, p. 103</p> <p>« Si le groupe Carrefour veut se redorer une image, il y a peut-être moyen de faire qqc en/semble. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 181</p> <p>« Carrefour souhaitait trouver autre chose que le prix à faire valoir. Ça a été une campagne de pub énorme pour eux. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 602</p> <p>« Le distributeur il s'est redonné une image en sauvant des producteurs. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 356</p>
Liens distributeurs - producteurs	<p>« A Noël on rencontre Georges Plassat qui nous dit : merci les gars, j'aurais jamais pensé sortir des chiffres comme ça. [...] » Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 577</p>
Valeur financière pour le Groupe	<p>"Comment se répartissent les marges ? Un tiers part pour le producteur, un tiers pour l'industriel et un tiers pour le distributeur. Avec le distributeur, nous avons calculé ensemble pour conserver nos marges habituelles. » Interview Emmanuel Vasseneix, oiseagricole, 01/06/2017</p> <p>« Quand on leur dit mettez notre lait, vous gagnerez autant votre vie voire plus qu'avec un autre lait. Les gars ils vont voir et ils disent, ah oui en fait ils rémunèrent le producteur mais nous aussi on arrive à gagner notre vie. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 171</p> <p>« Il y a des gens qui nous disent, oui mais c'est bien beau, mais le groupe Carrefour ou un autre doit encore s'en mettre plein les poches, et on leur dit, non mais ils ne gagnent pas plus et ne gagnent pas moins qu'un autre produit. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 600</p>

Source : élaboration personnelle

## III.1.4. Création de valeur attendue par LSDH

La création de valeur attendue par LSDH s’articule autour de quatre points : l’image, la valeur financière, la reconnaissance du travail des producteurs et la satisfaction.

Le tableau qui suit illustre ces quatre points avec les verbatim.

**Tableau 52. Création de valeur attendue par LSDH**

Création de valeur	Verbatim
Image de LSDH dans la filière	« LSDH, ils ont pris beaucoup de risques, mais avec du recul ils ont une grosse reconnaissance maintenant. Ils y gagnent car leur usine tourne 7/7 jours, 24/24 heures. Ils sont toujours en train d’innover en train de s’agrandir et puis ça leur a donné une image. Ils avaient déjà une belle image avant mais avec le lait CQLP, il y a LSDH qui est dessus aussi. Partout où nous on parle du lait CQLP on parle de l’industriel LSDH ». Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 351
Valeur financière pour LSDH	“Nous le producteur on gagne notre vie, faut pas avoir peur de le dire. L’embouteilleur, il perd pas d’argent, il embouteille au même prix qu’il embouteille autre chose et le distributeur il gagnerait pas sa vie il ne mettrait pas le lait en rayon.” ». Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 538 « LSDH, ils ont pris beaucoup de risques, mais avec du recul ils ont une grosse reconnaissance maintenant. Ils y gagnent car leur usine tourne 7/7 jours, 24/24 heures. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 351
Reconnaissance du travail des producteurs	“ Depuis quelques années on fait la négo dans les boxes chez les distributeurs en emmenant nos producteurs avec nous, en face de la grande distribution. Pour que le distributeur explique lui-même à l’éleveur que son travail ne mérite pas d’être rémunéré à son juste prix mais en fonction d’un cours mondial. Ces relations ont changé le regard de la distribution sur le prix du lait. Donc avant CQLP, nous avions déjà cette image de laiterie qui est dans le dialogue. (...) Après CQLP ça a changé de vitesse. ” Romain Delfosse 117 « Emmanuel Vasseneix est proche de ses producteurs, il les appelle « ses résistants », car il reconnaît la difficulté du métier et l’importance de le rémunérer à sa juste valeur. » Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, LSDH, 82
Satisfaction du personnel LSDH	« Le personnel dans notre usine qui travaille sur ce projet est très heureux de la démarche car elle a un sens. Elle a un sens économique et un sens pour les producteurs. » Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, LSDH, 76

Source : élaboration personnelle

## III.1.5. Création de valeur attendue par les consommateurs

La valeur créée pour les consommateurs apparaît plus complexe, puisqu'elle recouvre six points : les liens entre les distributeurs et les consommateurs, la reconnaissance du travail des producteurs, l'apprentissage quant aux enjeux liés au produit, la consommation d'un lait de qualité, la satisfaction et la reconnaissance de leur responsabilité propre.

Le tableau qui suit illustre ces six points avec les verbatim.

**Tableau 53. Création de valeur attendue par les consommateurs**

Création de valeur	Verbatim
Liens distributeurs - consommateurs	« Il y a eu des super discussions entre les patrons des magasins, les clients et eux. C'est pour tout ça que je [Elsa Satilmis] voulais participer à ce projet : afin de redonner du sens, et participer à un meilleur partage des valeurs. » Livre, p. 103
Reconnaissance du travail des producteurs	« "Les consommateurs se mobiliseront, mais uniquement s'ils sont sûrs d'une chose : que les 80 familles seront tirées d'affaire ; et pour cela, il faut s'engager sur la totalité, sur les 26 millions de leur production annuelle !" Après un silence pesant, Emmanuel, le patron de LSDH, regarde marc, l'acheteur Lait de Carrefour. "Vous m'aidez ? On y va ?" (...) Ok» Livre, p. 72
Apprentissage des enjeux liés au projet	<p>« Le gros travail du questionnaire, il y a plein de choses derrière le questionnaire : il y a toute la partie pédagogique, qui est très très importante, mais il y a une partie aussi qui est technique et d'expert, ça ne doit pas forcément se voir, mais de faire émerger ses valeurs personnelles dans ses actes d'achat. Le questionnaire il doit refléter tout ce qui se vend dans les rayons, mais même plus que ça, parce que la rémunération des producteurs ce n'était pas quelque chose qui était proposé. Il y avait aucun produit en 2016 qui parlait de ça. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 461</p> <p>A propos du fait que les producteurs de lait perdaient 120€ par jour avant l'arrivée de CQLP : « Michel Picot : Mais ça, on ne savait pas. Nicolas Chabanne : Vous avez raison. » Interview Nicolas Chabanne, BFM Business, 14/10/2017</p> <p>« On aime bien rencontrer des consommateurs, on leur explique que grâce à leur geste d'achat on arrive à gagner notre vie maintenant, ce qui n'était pas le cas avant, et la plupart des consommateurs sont contents de savoir que les qqs centimes d'euros par litre de lait qu'ils mettent en plus arrivent à sauver des producteurs. Et eux ils sont contents de savoir qu'on gagne notre vie contrairement à un lait qui est en promotion continuellement où le producteur ne gagne pas sa vie » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 364</p> <p>"Si l'on veut conserver une alimentation saine, durable et d'origine française, il faut faire attention à la façon dont on mange. Sauf que le pourcentage de l'alimentation dans le budget</p>

	des ménages a dégringolé-entre 10 et 15%. C'est extrêmement peu ! Quand on voit, en comparaison, le prix d'un iPhone... C'est pour cela que la pédagogie est indispensable, la transparence aussi." (Emmanuel Vasseneix) Livre, p. 64
Consommer un lait de qualité	« Cette nouvelle approche est très innovante et répond aux nouvelles attentes des consommateurs à la recherche de produits de qualité, issus de démarches plus équitables », assure Marc Delage, directeur de la catégorie produits laitiers chez Carrefour France. » LSA, 22/02/2018  « Le producteur nous a dit, vous savez, quand vous nous amenez des centimes, vous nous donnez l'occasion de vous proposer de la qualité en échange. Est-ce que vous voulez qu'on enlève les OGM de votre alimentation, 5 centimes. Les vaches au pré, au pâturage. Donc finalement, pour la première fois dans l'histoire de l'agroalimentaire, des consommateurs qui allaient acheter le produit, étaient en amont dans l'élaboration des critères du cahier des charges, avec un œil directement sur le prix final. C'est ça, je pense, qui a créé le succès de CQLP. » Interview Nicolas Chabanne, Michel Picot, BFM Business, 14/10/2017
Satisfaction des consommateurs	« Les consommateurs ils sont contents. Ils ont le sourire les gens. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 366
Reconnaissance de leur propre responsabilité de consommateurs, pouvoir et respect	« Et quand ensuite, on donne un vrai pouvoir au consommateur, d'aller choisir le bon prix, qui à la fois aide le producteur, mais vous l'avez vu, qui en échange permet de récupérer de la qualité et de la traçabilité, on est dans un rapport gagnant gagnant, qui à mon avis a fait le succès de CQLP. » Interview Nicolas Chabanne, Michel Picot, BFM Business, 14/10/2017  « On les écoute, on leur rend compte de leurs décisions, on les traite avec bienveillance, c'est-à-dire qu'on ne les prend pas pour des imbéciles, on ne dit pas qu'on ne peut pas leur faire confiance. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 437  Mais c'est un des cœurs du sujet de CQLP. C'est à travers ces questionnaires, on fait confiance à vous les consommateurs sur le fait qu'à partir du moment où on vous donne toutes les informations, d'où le prix. Parce qu'effectivement, le même questionnaire sans le prix, c'est sûr que ça ne marche pas. On vote des trucs chers, on arrive devant le rayon, on regarde. Ah bah oui ça m'intéresserait mais à ce prix-là ça ne m'intéresse plus. Le prix c'est l'information qui manque pour créer l'adhésion définitive. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 132

Source : élaboration personnelle

### III.1.6. Tableau de synthèse de la création de valeur attendue par chacun des acteurs

Afin d'obtenir une vision d'ensemble concernant la création de valeur attendue par chacun des acteurs, nous avons réalisé un tableau de synthèse. Par rapport aux tableaux qui précèdent, nous l'avons complété avec une colonne indiquant le ou les bénéficiaires de la valeur créée.

**Tableau 54. Synthèse, par acteur, de la valeur créée identifiée dans les verbatim**

Acteur	Création de valeur attendue par l'acteur	Bénéficiaire de la création de valeur
CQLP	Reconnaissance du travail des producteurs	CBVS
	Valeur financière, pour assurer les contrôles, visites sociétaires, salaires, etc.	CQLP
	Satisfaction	CQLP
	Apprentissage des consommateurs	Les consommateurs
	Confiance	La filière
CBVS	Satisfaction : Détente, sourire	CBVS
	Valeur financière pour : remboursement des dettes, remise à niveau des exploitations, salaires	CBVS
	Reconnaissance du travail	CBVS
	Lait de qualité pour les consommateurs	Les consommateurs
	Lien avec les distributeurs	CBVS
Carrefour	Image du Groupe et liens distributeurs - consommateurs	Carrefour
	Liens distributeurs - producteurs	Carrefour
	Valeur financière	Carrefour
LSDH	Image	LSDH
	Valeur financière	LSDH
	Reconnaissance du travail des producteurs	CBVS
	Satisfaction	LSDH
Les consommateurs	Liens distributeurs - consommateurs	Consommateurs
	Reconnaissance du travail des producteurs	CBVS
	Apprentissage	Consommateurs
	Consommer un lait de qualité	Consommateurs
	Satisfaction	Consommateurs
	Reconnaissance de la responsabilité des consommateurs, pouvoir et respect	Consommateurs

Source : élaboration personnelle

Parmi les créations de valeur identifiées dans les verbatims, celles qui sont partagées par le plus grand nombre d'acteurs sont les suivantes : la création de valeur financière, la reconnaissance du travail des producteurs et la satisfaction.

Cette analyse fait ressortir la diversité de la création de valeur attendue par les acteurs, et le fait qu'il n'est pas nécessaire que ces attentes soient alignées pour développer un projet entrepreneurial avec succès.

### III.1.7. Création de valeur observée mais non attendue a priori

Nous avons ensuite identifié des créations de valeur non attendues initialement par les acteurs. Ainsi les producteurs ont découvert avec l'avancée du projet la satisfaction provenant des liens développés avec les consommateurs et avec la laiterie :

*« L'usine LSDH est très impressionnante. On a organisé nous deux voyages en car pour les producteurs, il y a deux ans. Car nous on avait eu l'occasion d'y aller avec Martial pour des réunions donc on a visité en même temps, mais il y a beaucoup de producteurs qui n'y avaient jamais été donc on a organisé deux cars sur deux dates différentes comme ça les membres de GAEC pouvaient y aller à tour de rôle. Pour qu'ils fassent une visite d'usine. »* Entretien Wilfried Paccaud, Décembre 2019, 327

*« Avec les consommateurs on fait beaucoup d'animation. On aime bien rencontrer des consommateurs, on leur explique que grâce à leur geste d'achat on arrive à gagner notre vie maintenant, ce qui n'était pas le cas avant, et la plupart des consommateurs sont contents de savoir que les qqs centimes d'euros par litre de lait qu'ils mettent en plus arrivent à sauver des producteurs. »* Entretien Wilfried Paccaud, Décembre 2019, 359

De plus, la valeur financière créée a bénéficié à l'ensemble de la filière :

*« Cette démarche a aussi un impact indirect sur tout l'écosystème qui tourne autour de l'exploitation agricole : les marchands d'alimentation, les marchands de matériel et d'investissements. J'en ai rencontré certains qui sont contents de la démarche car avant ils n'étaient pas sûrs que leurs factures seraient payées. Ils bénéficient aussi de la démarche. Il y a aussi les conseils en élevage. »* Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, LSDH, 104

Dans le chapitre 3, le lien a été fait entre la création de valeur et le sens du processus entrepreneurial. La diversité de la valeur créée observée, combinée au partage de ces perceptions par un grand nombre d'acteurs, contribuent à renforcer le sens du processus.

Nous remarquons ici que le fait que les acteurs ont des attentes communes concernant la création de valeur attendue contribue à fortifier le sens du processus.

*« Ce sont des mecs géniaux qui vont faire des choix différents mais structurellement feront des choix qui iront dans le même sens avec la relation avec le producteur et le territoire, indépendamment de ça, forcément. »* Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 769

*« Et on voit très bien que lorsque l'échelle des valeurs est respectée, qu'on travaille en toute transparence, que tout le monde va dans le même sens et que tout le monde peut gagner sa vie, on arrive avec un produit qui est guère plus cher qu'un autre, qui est un produit de qualité et tout le monde peut vivre, tout le monde va dans le même sens. (...) Et on s'aperçoit que quand tout le monde gagne sa vie, tout le monde se respecte et quand on va tous dans le même sens en avant, ça marche. »* Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 546

*« Le personnel dans notre usine qui travaille sur ce projet est très heureux de la démarche car elle a un sens. Elle a un sens économique et un sens pour les producteurs. (...) Au quotidien ça ressemble à quelque chose qu'on connaît sur la partie fonctionnelle. Par contre ce qui englobe tout ça c'est qu'on a un sens et le consommateur a un droit de regard et est acteur dans la démarche. Plutôt que d'avoir le regard du distributeur on a le regard du consommateur. »* Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, 77

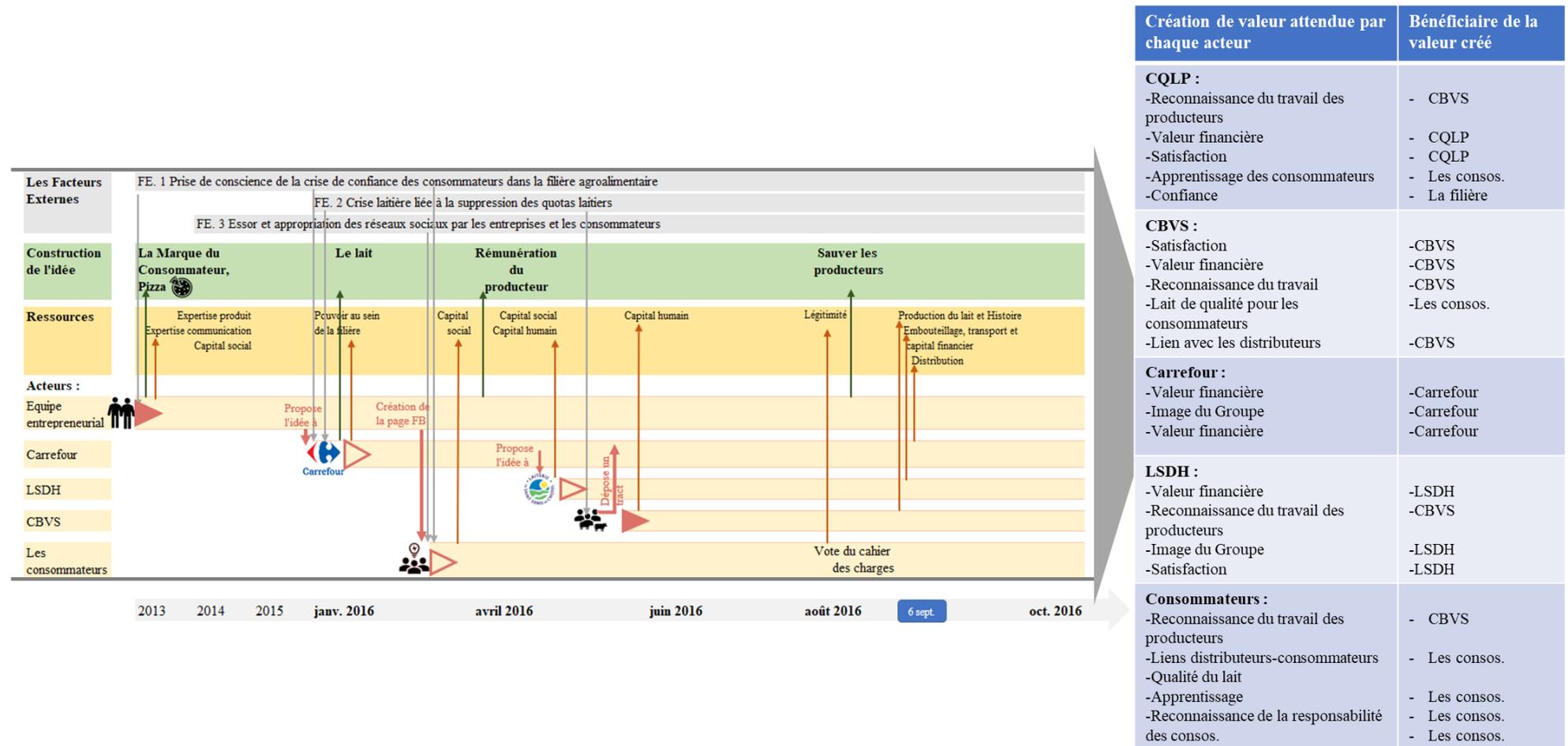
*« Par contre grosse chance, on se comprend et on communique très bien. Ça c'est le gros coup de pot parce que souvent les gens trop différents ils n'arrivent pas à se comprendre. Et je ne sais pas comment représenter le côté vision parce qu'on va quand même dans le même sens. »* Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 533

*« Cet entrepreneur [Nicolas Chabanne] pas comme les autres s'investit dans des projets « qui ont du sens pour la société bien sûr, mais d'abord pour ceux qui y participent » »* agriculture.gouv.fr, 30/11/2016

Ces verbatims montrent l'importance pour chacun des acteurs de partager le sens final du projet entrepris. Il nous semble que c'est ce point commun entre tous les acteurs, sur la création de valeur attendue, qui donne sa force au projet.

Pour obtenir une figure complète du processus entrepreneurial, nous avons repris la figure 22 que nous avons complétée avec la création de valeur observée pour chacun des acteurs intégrés au processus entrepreneurial.

**Figure 25. Représentation du processus intégrant la création de valeur attendue par les acteurs et les bénéficiaires de la valeur créée**



Source : élaboration personnelle

**En conclusion**, nous avons identifié pour chaque acteur impliqué dans le processus entrepreneurial ses attentes en termes de création de valeur. En face de chaque attente nous avons identifié les bénéficiaires de la création de valeur attendue. Nous pouvons en conclure qu'il n'est pas nécessaire que les attentes de tous les acteurs soient alignées pour assurer le succès du projet entrepreneurial. L'identification des bénéficiaires de la création de valeur attendue permet de mettre en avant le caractère plus ou moins altruiste de chaque acteur.

Dans un deuxième temps, pour faire écho à notre réflexion sur l'entrepreneuriat social présentée dans le chapitre 3, nous avons identifié les valeurs qui portent les différents acteurs dans leur implication dans le projet CQLP.

### III.1.8. La place de la valeur sociale dans le processus entrepreneuriale

Le mot valeur recouvre plusieurs significations. Après l'avoir abordé dans son sens d'appréciation ou de jugement, quantitatif ou qualitatif, il est abordé ici dans le sens de valeur morale (« terme contemporain pour désigner le bien » Mourral et Millet, 1993, p. 389). Le processus a été porté par des valeurs, au sens moral du terme, que nous avons identifiées pour chacun des acteurs à travers les différents verbatims.

### III.1.9. La valeur humaine, au cœur du processus entrepreneurial

Le projet CQLP est avant tout une histoire d'hommes. La valeur humaine est au cœur du processus étudié.

*« C'est une aventure d'hommes »* Martial Darbon, in Livre, p. 73

*« C'est un pari en partie. C'est une histoire d'hommes avant tout »* Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, LSDH, 135

Cette valeur humaine est portée par la passion et l'engagement, qui se déclinent différemment selon les acteurs. Chez CQLP priment la simplicité et l'ardeur, ardeur que l'on retrouve également à la CBVS, aux côtés de l'authenticité et du don. Le don est aussi très présent chez les consommateurs, qui acceptent de payer un peu plus une brique de lait, s'ils ont l'assurance que cet argent arrive jusqu'aux producteurs. Chez Carrefour, la valeur humaine s'exprime à travers l'engagement et l'attention du Groupe. Quant à LSDH, au-delà de « l'humanité » reconnue de son dirigeant Emmanuel Vasseneix, la valeur humaine s'exprime par la passion, l'aventure et le risque.

Le tableau en Annexe 18 présente les verbatim qui ont permis d'établir ces valeurs.

### III.1.10. Et la valeur sociale ? ou quid de l'entrepreneuriat social ?

L'entrepreneuriat social ne ressort pas des entretiens, ni des communications étudiées, et lorsque la question a été clairement posée, quant à un éventuel lien entre le processus étudié et l'entrepreneuriat social, les réponses des personnes interviewées ont été très claires, sur le fait qu'il n'y avait aucun lien.

*« De base on devrait tous avoir des valeurs qui font qu'on n'écrase pas son voisin. Et moi dans le social je mets plutôt des assos qui vraiment. Je sais pas c'est un peu difficile à définir. Déjà Economie Sociale et Solidaire, je trouve ça un peu prétentieux. (...) Et elle est arrivée avec « oui, vous êtes une entreprise de l'ESS, c'est important ». Elle était très basée sur les valeurs et tout ça. Mais d'entendre parler comme ça de l'ESS, j'étais jamais vraiment très à l'aise. Chez nous, c'est pas notre truc. » Joséphine Roux, salariée CQLP, Entretien Juillet 2019, 183*

CQLP est un projet qui crée indéniablement de la valeur sociale, pour autant ses acteurs ne se reconnaissent pas dans l'entrepreneuriat social. Ce constat fait écho à la conception française de l'Entrepreneuriat Social, comme un système en soi qui s'oppose au système classique. Cette analyse nous invite, à la suite de Santos (2012) à ne pas dissocier la création de valeur économique de la création de valeur sociale, qui sont intimement liées.

De ce fait, le travail d'explicitation de la valeur créée pour chaque acteur qui a été réalisé au début de cette section peut être une manière de sortir de l'impasse qui cherche à caractériser la valeur sociale en opposition à la valeur économique.

**En conclusion**, nous avons présenté dans ce chapitre l'ensemble des résultats qui ont émergé au fur et à mesure de notre travail de recherche. Nous avons structuré ces résultats en trois sections : le processus entrepreneurial, les processus de mobilisation des ressources et la création de valeur.

Dans la première section nous avons d'abord identifié deux grandes catégories d'acteurs : l'acteur – entrepreneur et l'acteur – ressource. L'action des uns est ineffective sans l'action des autres. Les deux peuvent contribuer à influencer l'identité du processus entrepreneurial. Les premiers intègrent de manière proactive le processus alors que les seconds l'intègrent de manière réactive. Plusieurs acteurs entrepreneurs peuvent coexister dans le même processus

entrepreneurial, mais l'un d'entre eux a un rôle spécifique de chef d'orchestre, qui possède une vision d'ensemble du processus et coordonne l'intégration des acteurs et des ressources. Nous avons ensuite montré que l'idée de nouvelle entreprise est un sous-processus du processus entrepreneurial. Ce sous-processus a été influencé par les facteurs externes et a évolué avec l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial. En même temps qu'évolue l'idée de nouvelle entreprise, évolue la confiance dans l'opportunité des différents acteurs. Nous avons mis la confiance dans l'opportunité de l'acteur en perspective avec sa prise de risque, pour mieux comprendre son intégration dans le processus entrepreneurial. Après avoir identifié les principales caractéristiques du processus entrepreneurial étudié, nous avons présenté les résultats liés aux processus de mobilisation des ressources qui font l'objet de la deuxième section.

Nous avons identifié des ressources centrales, c'est-à-dire des ressources sans lesquelles l'identité du processus aurait été différente, et nous avons étudié les processus de mobilisation de ces ressources. Dans le cas CQLP, limité en ressources financières, les ressources centrales ont été obtenues en intégrant au projet des acteurs qui les contrôlent. Ces processus n'ont pas été initiés exclusivement par l'entrepreneur chef d'orchestre. Nous avons identifié des ressources qui ont été obtenues en bonus, sans avoir fait l'objet d'une quête précise, et ont pourtant été mobilisées par la suite, dans une logique de bricolage. Nous avons identifié quatre mécanismes qui favorisent l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus en vue de mobiliser des ressources : le recours à des artefacts pour expliciter les attentes en termes de création de valeur, la narration de l'histoire vraie, la transparence, qui permet de rester fidèle à l'idée initiale, et la bienveillance, qui joue un rôle d'huile dans les rouages du processus.

Dans une troisième et dernière section nous avons cherché à comprendre comment a été mobilisée la création de valeur. Nous nous sommes concentrée sur la création de valeur attendu par les acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial. Pour chacun des acteurs nous avons identifié les créations de valeur attendue et les acteurs qui en bénéficient. Nous avons ainsi mis en lumière le caractère plus ou moins altruiste des différents acteurs.

Le chapitre suivant est consacré à la discussion de ces résultats.

## CHAPITRE 6. DISCUSSION

### Introduction du Chapitre 6

L'objectif de ce dernier chapitre est de dresser un bilan de notre thèse et d'identifier ses différents apports tant pour les chercheurs que pour les praticiens. Nous rappelons ci-dessous la question de recherche qui fait l'objet de cette thèse, ainsi que les deux intuitions qui ont marqué le début de notre raisonnement abductif et les deux propositions sur lesquelles elles ont abouti.

**QR : Comment sont mobilisées les ressources dans un processus entrepreneurial caractérisé par des ressources financières limitées ?**

*Intuition 1 : L'étude d'un processus entrepreneurial caractérisé par des ressources financières limitées pourrait conduire à observer de nouveaux processus de mobilisation des ressources*

*Intuition 2 : Communiquer sur la création de valeur non financière attendue du projet entrepreneurial pourrait faciliter l'intégration de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources*

Ces deux intuitions enrichies de nos lectures académiques ont abouti ensuite aux deux propositions suivantes :

*Proposition 1 : L'intégration dans le processus entrepreneurial des parties prenantes contrôlant des ressources centrales pour le projet est un moyen qui permet de compenser les ressources financières limitées de l'entrepreneur*

*Proposition 2 : L'explicitation d'une création de valeur non financière favorise l'intégration de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources*

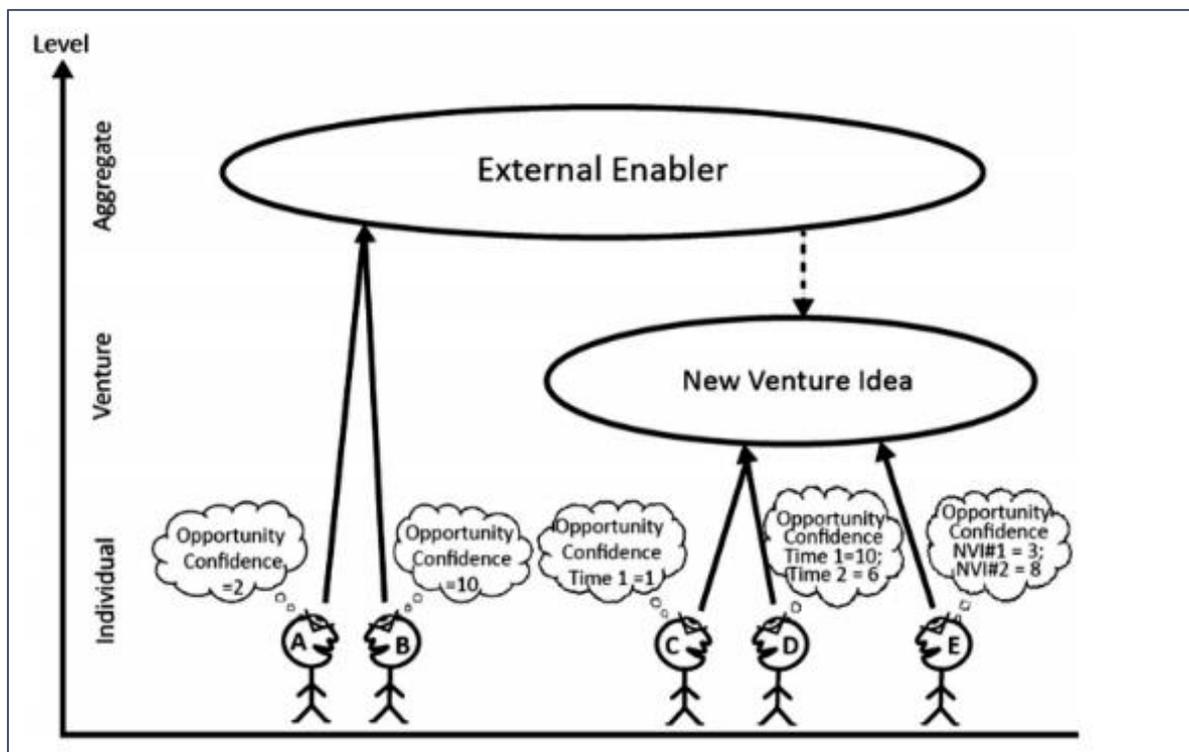
Nos résultats s'articulent autour de trois sections. A l'intérieur de chacune de ces sections, nous présentons d'abord les résultats avant de les discuter en nous appuyant sur la littérature. La première section a pour objet le processus entrepreneurial, la deuxième section s'articule autour des processus de mobilisation des ressources et des mécanismes qui favorisent l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial. La troisième section concerne la création de valeur, finalité du processus entrepreneurial. A l'issue de ces trois sections, nous serons en mesure de corroborer ou réfuter les propositions.

## I. Le processus entrepreneurial : un processus complexe, influencé par les facteurs externes et dans lequel interagissent différentes catégories d'acteurs dans une logique de co-construction

La première partie de nos résultats concerne le processus entrepreneurial. Nous nous sommes appuyée sur les travaux de Davidsson (2015) pour construire notre cadre conceptuel et théorique pour aborder le processus entrepreneurial. Les premiers apports théoriques que nous présentons contribuent à compléter ces travaux.

Nous rappelons ci-après la représentation du processus proposée par Davidsson (2015) autour du nexus acteur – non-acteur, présentée dans le chapitre 1, II. 1.

**Figure 26. External Enablers, New Venture Ideas and Opportunity Confidence**



Source : Davidsson, 2015, p. 686

## **I.1. Le processus entrepreneurial, un processus co-construit par deux catégories d'acteurs**

### **I.1.1. Présentation du résultat**

Nous identifions dans notre recherche deux catégories principales d'acteurs : les acteurs-entrepreneurs et les acteurs-ressources. Ces deux catégories d'acteurs sont décisives pour la formation de l'identité du processus entrepreneurial. Leur principale distinction est la manière dont ils intègrent le processus. L'acteur-entrepreneur intègre le processus de manière proactive, en faisant preuve d'une démarche entrepreneuriale, tandis que l'acteur-ressource intègre le processus en réponse à une sollicitation d'un acteur déjà présent dans le processus.

A l'intérieur de chacune de ces catégories nous avons distingué deux sous-catégories. En effet, plusieurs acteurs-entrepreneurs peuvent évoluer au sein du même processus entrepreneurial. L'un d'entre eux se distingue des autres en jouant le rôle de chef d'orchestre, qui possède une vision d'ensemble du processus entrepreneurial et qui coordonne les différents acteurs. Parmi les acteurs-ressources nous avons distingué ceux qui sont centraux et qui influencent l'identité du processus entrepreneurial de ceux qui sont périphériques et qui n'influencent pas l'identité du processus.

Ces quatre catégories sont représentées dans la figure ci-dessous.

**Figure 27. Représentation des quatre catégories d'acteurs**

<b>L'Acteur Entrepreneur</b> - Chef d'orchestre - Autre	<b>L'Acteur Ressource</b> - Central - Périphérique
<b>Intégration Proactive</b>	<b>Intégration Réactive</b>

Source : élaboration personnelle

### **I.1.2. Apport théorique**

Dans sa représentation du processus entrepreneurial, Davidsson (2015) mobilise la notion d'acteur plutôt que d'entrepreneur afin d'inclure *de facto* l'ensemble des formes que peut prendre l'entrepreneur : une personne seule, une équipe ou un collectif (cf. Chapitre 1, I.1). Cette simplification permet de ne pas se perdre dans des définitions théoriques concernant

l'entrepreneur, l'équipe entrepreneuriale ou le collectif entrepreneurial, éloignées des préoccupations des praticiens. Cependant nos résultats montrent que la notion d'acteur gagne à être enrichie, puisque des acteurs qui ne sont pas entrepreneurs peuvent contribuer de manière essentielle à la construction du processus entrepreneurial : nous les avons nommés acteurs-ressource centraux. Les deux grandes catégories que nous proposons - acteur-entrepreneur et acteur-ressources - permettent d'identifier l'ensemble des acteurs impliqués dans la construction du processus entrepreneurial, qu'ils aient ou non un statut d'entrepreneur.

Nous avons montré qu'au cours du processus entrepreneurial, un acteur peut changer de statut et passer par exemple d'un statut d'acteur-ressource central à un statut d'acteur-ressource périphérique. Ces catégories offrent une grille d'analyse pour saisir le rôle et l'importance des différents acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial et leur évolution.

L'idée de l'entrepreneur chef d'orchestre nous a semblé particulièrement adaptée pour traduire le rôle de cet entrepreneur qui, par rapport aux autres acteurs du processus entrepreneurial, possède une vision d'ensemble de la partition à jouer avec le souci de coordonner les différents acteurs en vue de créer de la valeur, tout en laissant la place à l'improvisation le cas échéant. Nous avons souhaité approfondir cette métaphore de l'orchestre en cherchant si elle avait été déjà mobilisée dans les travaux en entrepreneuriat. Nous avons alors découvert l'ouvrage récent de Schmitt (2020), intitulé *Nouvelles perspectives en entrepreneuriat : Du modèle du télégraphe au modèle de l'orchestre*. La lecture de cet ouvrage nous a donné envie de mettre en perspective nos travaux avec ceux de Schmitt (2020) dans des recherches ultérieures. En effet, la distinction proposée par Schmitt (2020) entre des processus initiés par l'action et des processus initiés par la décision fait écho à des situations rencontrées dans notre recherche empirique. De plus l'idée d'entrepreneur chef d'orchestre qui émerge de notre terrain nous semble riche en perspectives et n'est par ailleurs pas très présente dans la littérature entrepreneuriale.

En face de la notion d'acteur, Davidsson (2015) propose la notion de non-acteur, qui se décline autour des facteurs externes, de la confiance dans l'opportunité et de l'idée de nouvelle entreprise. Pour chacune de ces trois dimensions nous présenterons nos résultats puis les apports qu'ils constituent pour la littérature.

## I.2. Trois facteurs externes qui influencent conjointement et différemment le processus entrepreneurial

### I.2.1. Présentation du résultat

Nous avons identifié dans notre recherche trois facteurs externes : (1) la prise de conscience de la crise de confiance des consommateurs dans l'industrie alimentaire, (2) la crise laitière liée à la suppression des quotas laitiers et (3) l'essor de l'usage des réseaux sociaux par les entreprises. L'identification de ces trois facteurs externes est déjà un résultat en soi car ils permettent de justifier la création de plusieurs nouvelles entreprises et leur identification peut aider les entrepreneurs à développer leur projet.

Pour chacun de ces facteurs externes, nous avons mobilisé la grille d'analyse proposée par Von Briel et Davidsson (2018), cf. chapitre 1, II.2.2. Cette grille était le fruit de travaux théoriques et n'avait été mobilisée que pour des facteurs externes liés aux technologies digitales (Von Briel et Davidsson, 2018). Nous montrons ici que cette grille est également valable pour des facteurs externes issus d'autres domaines : le secteur agroalimentaire, la filière laitière et les réseaux sociaux.

Nous avons synthétisé dans le tableau qui suit les mécanismes issus de cette grille d'analyse et à travers lesquels les facteurs externes ont influencé le processus entrepreneurial.

**Tableau 55. Synthèse des facteurs externes et des mécanismes par lesquels ils ont influencé le processus entrepreneurial**

Facteurs Externes	Mécanismes d'influence du processus entrepreneurial
1.Prise de conscience de la crise de confiance des consommateurs dans l'industrie alimentaire	-Création d'un nouveau besoin de qualité et de transparence chez les consommateurs => substitution positive de la demande
2.Crise laitière Française	-Création d'un nouveau besoin concernant la juste rémunération des producteurs => substitution positive de la demande
3.Essor de l'usage des réseaux sociaux par les entreprises	-Accélération des échanges entre les acteurs => Compression du temps -Favorise la transparence => réduction de l'incertitude

Source : adapté de Von Briel et al. (2018) et Davidsson (2019)

La transformation silencieuse (Germain, 2017) identifiée au début du processus entrepreneurial nous a également permis de comprendre que les facteurs externes peuvent être appréhendés avec un degré de maturation ou d'intensité. En effet, en 2013, deux des trois facteurs externes

sont déjà présents, le troisième, la crise laitière, est en formation puisque la suppression des quotas prévue en 2015 a été annoncée dès 2007. Cependant, ces facteurs externes ne sont pas assez mûrs pour enclencher le processus CQLP.

### I.2.2. Apport théorique

Nos résultats viennent compléter la littérature existante en montrant que c'est une combinaison de trois facteurs externes qui permet d'expliquer le processus de création de nouvelle entreprise, et non un facteur externe isolé comme le suggèrent les travaux de Davidsson (2015). L'intensification ou la maturation d'un facteur externe peut expliquer l'observation de transformations silencieuses au sens de Germain (2017) au sein d'un processus entrepreneurial.

Nous avons aussi montré que le processus entrepreneurial a en retour influencé l'un des trois facteurs externes. Enfin, les facteurs externes n'ont pas influencé que l'idée de nouvelle entreprise, comme le suggère la figure de Davidsson, mais également l'intégration dans le processus entrepreneurial de nouveaux acteurs qui ont ensuite influencé l'idée de nouvelle entreprise.

Le troisième résultat sur le processus entrepreneurial concerne l'idée de nouvelle entreprise.

### **I.3. Une approche processuelle pour comprendre l'idée de nouvelle entreprise**

Davidsson (2015) suggère dans sa représentation du processus entrepreneurial que l'idée de nouvelle entreprise existe indépendamment de l'acteur et des facteurs externes. Nous avons montré que l'idée de nouvelle entreprise est plutôt le fruit d'un processus dans lequel sont impliqués plusieurs acteurs, influencés par les facteurs externes. Ce processus est une construction qui implique des acteurs-entrepreneur et des acteurs-ressource, qui auront su mobiliser des ressources (création) et identifier des facteurs externes (découverte) pour aboutir à une idée de création de nouvelle entreprise. Les facteurs externes peuvent être découverts soit par chance, soit grâce au savoir des acteurs, soit grâce à leur vigilance (von Briel et al., 2018). Un même facteur externe peut être perçu à la fois comme une contrainte par certains acteurs qui y verront la nécessité d'évoluer ou d'innover, et comme une chance par d'autres acteurs, qui y verront une opportunité à saisir pour développer une nouvelle entreprise.

I.3.1. Apport théorique

Ces résultats complètent la littérature sur l'idée entrepreneuriale en la présentant comme le fruit d'un processus. Ce processus combine des logiques de construction et de découverte.

Alors que les travaux en entrepreneuriat ont plutôt eu tendance jusqu'ici à opposer création et découverte de l'opportunité (cf. Chapitre 1, I.) ces résultats conduisent à appréhender l'opportunité comme un processus complexe, coconstruit par différents acteurs et influencé par des facteurs externes. A l'intérieur de ce processus sont combinées des logiques de création et des logiques de découverte.

Le troisième construit proposé par Davidsson pour appréhender le non-acteur est la confiance dans l'opportunité.

**I.4. L'intégration des acteurs dans le processus entrepreneurial en lien avec la confiance dans l'idée et la prise de risque des acteurs**

I.4.1. Présentation du résultat

La confiance de l'acteur dans l'opportunité ne nous a pas permis de comprendre à elle seule le développement du processus entrepreneurial. Nous l'avons mise en relation avec la prise de risque de l'acteur. En effet, une confiance faible dans une idée de nouvelle entreprise ou dans des facteurs externes, combinée à une prise de risque faible peut conduire un acteur à s'engager dans un processus entrepreneurial, alors qu'une confiance faible dans l'idée de nouvelle entreprise combinée à une prise de risque forte peut conduire l'acteur à ne pas intégrer le processus entrepreneurial.

I.4.2. Apport théorique

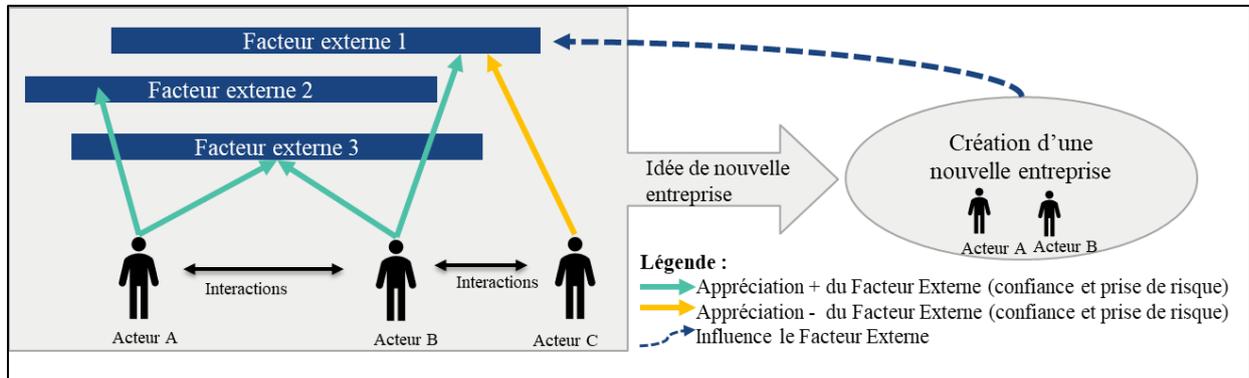
Le résultat concernant le lien entre confiance dans l'idée de nouvelle entreprise et prise de risque est un résultat de type exploratoire, qui n'est pas au cœur de notre recherche et qui nécessiterait d'être approfondi dans des recherches ultérieures. Toutefois il nous permet d'affiner la proposition de Davidsson (2015) en complétant le construit de confiance dans l'opportunité à avec la prise de risque de l'acteur.

Nous présentons après une synthèse graphique des résultats présentés dans cette première section.

### I.5.Synthèse du processus entrepreneurial

Nos résultats permettent donc de compléter et d'affiner le modèle de Davidsson (2015). Nous avons schématisé les liens développés précédemment dans la figure 28.

**Figure 28. Combinaison de facteurs externes conduisant à la création d'une nouvelle entreprise par l'intégration de nouveaux acteurs**



Source : élaboration personnelle

Le processus entrepreneurial, tel que nous le représentons dans cette figure est un processus influencé par un ou plusieurs facteurs externes. Ce processus implique différents acteurs, qui peuvent être soit des acteurs-entrepreneur, soit des acteurs-ressources. Pour un même facteur externe, chaque acteur peut avoir une appréciation différente par rapport aux autres acteurs. Les uns y verront une opportunité au sens courant du mot, les autres y verront une contrainte qui les conduira à développer un processus entrepreneurial (ou une opportunité, avec une acception entrepreneuriale). L'appréciation est composée non seulement de la confiance de l'acteur dans l'opportunité proposée par Davidsson (2015), mais également de la prise de l'acteur. L'appréciation des facteurs externes et les interactions entre les acteurs conduit à développer une idée de nouvelle entreprise, qui pourra aboutir sur la création d'une nouvelle entreprise. Cette entreprise nouvellement créée pourra en retour influencer les facteurs externes.

Jusqu'ici nous avons présenté nos résultats sur le processus entrepreneurial, que nous avons mis en regard avec les travaux de Davidsson (2015). Pour répondre à l'appel de plusieurs chercheurs dans la littérature en entrepreneuriat (De Massis et al., 2016 ; Fitz-Koch et al., 2018), nous

avons cherché à valoriser le contexte du cas choisi : la filière laitière française (cf. chapitre 4, II.2). Nos travaux ont abouti à la proposition d'une grille d'analyse pour appréhender la filière en tant que contexte

### **I.6. Proposition d'une grille d'analyse pour appréhender la filière en tant que contexte**

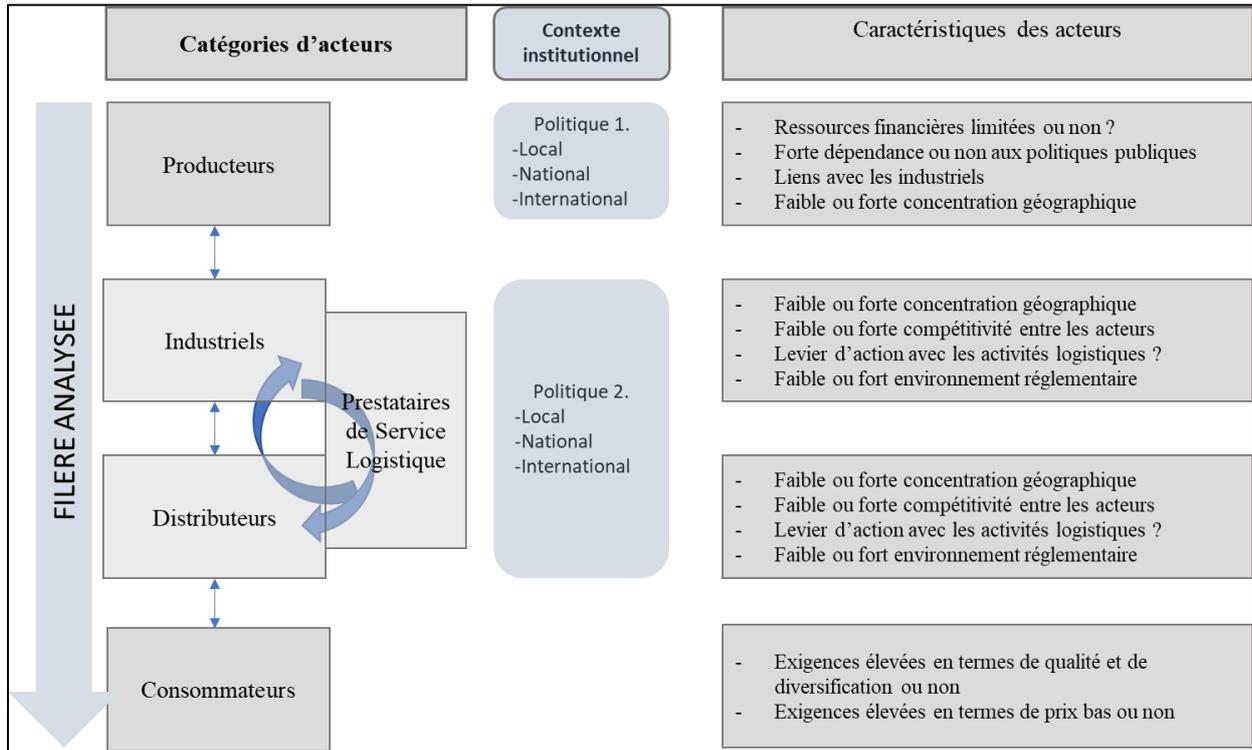
#### **I.6.1. Présentation du résultat**

Le contexte est apparu tout au long de cette recherche avec un rôle central dans le processus entrepreneurial. La filière laitière française a été caractérisée par (1) des ressources financières limitées, en amont et en aval de la filière, (2) une intervention forte des institutions, dans la régulation des échanges entre les acteurs et (3) des interactions limitées entre les acteurs au sein de la filière.

Dans la perspective de mieux comprendre le processus entrepreneurial, nous avons proposé une analyse de la filière, intégrant l'ensemble des acteurs clés et les enjeux qui sont liés, ainsi que les effets des politiques publiques sur le secteur (cf. chapitre 4, II.2.4).

Nous en tirons une grille de lecture qui peut être utilisée dans d'autres filières et que nous présentons ci-dessous.

**Figure 29. Proposition d'une grille d'analyse pour appréhender une filière en tant que contexte du processus entrepreneurial**



Source : élaboration personnelle

Cette grille a l'avantage de proposer une approche adoptée à la vision de filière, qui intègre l'ensemble des acteurs de la filière, et qui n'est pas centrée sur le processus entrepreneurial. Elle peut contribuer à identifier des faiblesses au sein d'une filière, sources d'opportunités entrepreneuriales.

Dans la mesure où CQLP s'inscrit dans un contexte strictement national, la notion de filière nous a paru la mieux adaptée pour appréhender le contexte. Cependant, pour des processus entrepreneuriaux inscrits dans une approche globale ou internationale, d'autres cadres théoriques pourraient être plus appropriés.

### I.6.2. Apport théorique

En présentant la manière dont nous avons abordé la notion de filière dans le chapitre 4 (II.2.1), nous avons mobilisé des travaux qui montraient comment la filière avait été enrichie des travaux réalisés sur la chaîne globale de valeur et sur le supply chain management (Temple et al., 2011).

A l'heure où les initiatives au sein de l'industrie agroalimentaire, qui a été secouée par une succession de scandales sanitaires depuis la fin des années 1990, mettent en avant la nécessité de réduire les distances, et le nombre d'intermédiaires, entre producteurs et consommateurs (AMAP, circuits courts, etc.), notre grille d'analyse offre un cadre particulièrement adapté à l'échelle de ces nouveaux projets. La filière est une notion spécifique, adaptée pour appréhender des cas contextualisés à l'intérieur d'une économie nationale. Notre recherche montre que la notion de filière est encore très valable pour appréhender des projets dans le secteur agroalimentaire, positionnés nationalement ou localement, et permet de comprendre des logiques gommées par ailleurs par la mondialisation.

**En conclusion**, dans cette première section de la discussion nous avons présenté nos résultats théoriques sur le processus entrepreneurial et montré comment ils venaient compléter et affiner la représentation de Davidsson (2015). Nous avons affiné la notion d'acteur en distinguant deux catégories principales. Nous avons ensuite montré que c'est la combinaison de trois facteurs externes qui permet d'expliquer le processus de création de nouvelle entreprise, à travers l'influence du processus de développement de l'idée de nouvelle entreprise et les processus d'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial. De manière exploratoire, nous avons établi un lien entre la confiance de l'acteur dans l'opportunité et sa prise de risque. Nous soulignons ainsi le fait que la confiance dans l'opportunité, proposée par Davidsson (2015) n'est pas un élément suffisamment construit pour avoir une portée explicative du processus entrepreneurial. Enfin nous proposons une grille de lecture pour appréhender la filière en tant que contexte, grille qui pourra être particulièrement adaptée pour saisir des contextes de projets entrepreneuriaux inscrits dans une économie nationale ou à un niveau local.

Nous souhaitons terminer cette conclusion avec l'opportunité entrepreneuriale. En effet, Davidsson (2015) a proposé son cadre théorique organisé autour du nexus acteur – non-acteur pour mieux saisir le processus entrepreneurial et notamment dépasser les débats installés dans la littérature, notamment sur le caractère construit ou découvert de l'opportunité. En proposant la notion de non-acteur, il souhaite élargir la focale pour mieux saisir le processus entrepreneurial dans son ensemble. Dans des travaux ultérieurs sur les facteurs externes, Von Briel et Davidsson (2018) ont mobilisé les travaux de Bakker et Shepherd (2017) sur l'opportunité. Ces derniers proposent un processus structuré autour de trois étapes : prospection, développement et exploitation (cf. chapitre 1, I.2.2.2). Au moment d'établir notre

grille de codage, il nous a semblé intéressant d'inclure des codes relatifs à l'opportunité et nous avons naturellement codés ces trois étapes. Force est de constater que nous n'en avons tiré aucun élément structurant, certainement à cause du caractère très linéaire de cette proposition. Nous encourageons donc, à la suite de Schmitt (2020), les chercheurs à inscrire leurs travaux dans des approches théoriques permettant de saisir la complexité de ces objets de recherche.

Dans la section suivante, nous présentons nos résultats théoriques sur les processus de mobilisation des ressources en montrant la manière dont ils constituent un apport académique.

## **II. Les processus de mobilisation des ressources : identification de deux catégories de processus et de quatre mécanismes de mobilisation des ressources**

Les processus de mobilisation des ressources sont des processus complexes. Pour les appréhender nous avons commencé par clarifier notre compréhension du processus entrepreneurial, dans lequel s'inscrivent les processus de mobilisation des ressources, c'est ce qui a été fait dans la section précédente.

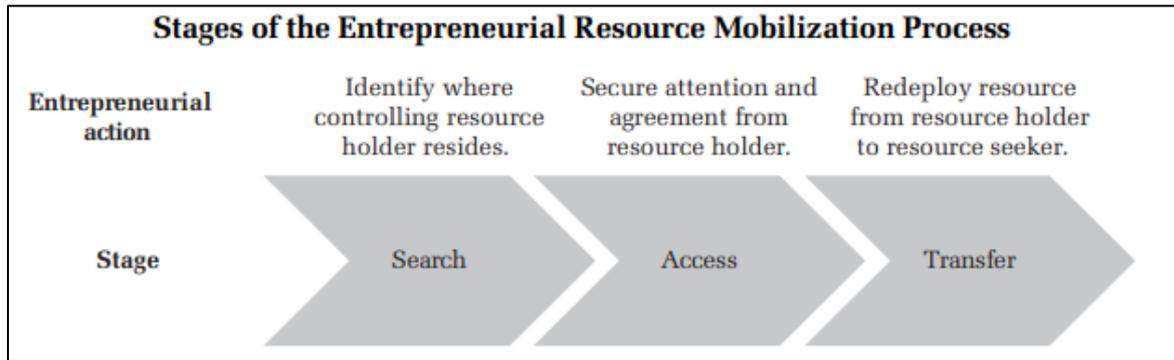
Deux catégories de processus de mobilisation des ressources ont été identifiées (II.1) : des processus qui démarrent avec une quête ciblée des ressources, et des processus de bricolage, qui démarrent avec l'analyse des ressources disponibles. Dans le cas étudié, les ressources centrales ont été systématiquement mobilisées à travers l'intégration de nouveaux acteurs. Pour ces processus d'intégration de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources, nous avons identifié quatre mécanismes : l'artefact, la narration, la transparence et la bienveillance (II. 2).

### **II.1. Les processus de mobilisation des ressources : deux catégories de processus**

L'étude des processus de mobilisation des ressources nous a permis de distinguer deux catégories : des processus ciblés et des processus de bricolage.

Si certains processus de mobilisation de ressources observés suivent le processus proposé par Clough et al. (2019) suite à leur revue de littérature, ce n'est pas le cas de tous. Cette première catégorie de processus, nous l'avons appelée « processus ciblé de mobilisation des ressources », car il commence avec une quête précise d'une ressource à obtenir. Ce processus suit les trois étapes proposées par Clough et al. (2019) représentées dans la figure 30.

**Figure 30. Un processus ciblé de mobilisation des ressources, en trois étapes**



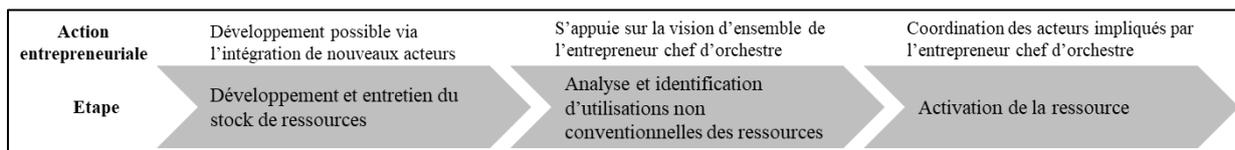
Source : adapté de Clough et al. (2019)

Dans notre enquête empirique, nous avons observé des processus qui suivent ces trois étapes et avons ainsi pu le corroborer en partie.

Nous avons remis en cause dans cette approche l’explicitation de l’étape de transfert qui, selon ces auteurs, peut se faire en mobilisant le bricolage. Si une logique de bricolage est véritablement appliquée au sens de Lévi-Strauss (1962), il n’y a pas besoin de transférer la ressources puisqu’elle fait partie d’un stock déjà contrôlé par l’entrepreneur. En revanche il peut s’agir de l’activer (cf. chapitre 2, III.2).

Suite à ces éléments de réflexion et forts des résultats présentés dans le chapitre 5, nous proposons un processus distinct de mobilisation des ressources, qui suit une logique de bricolage et démarre avec l’analyse des ressources déjà contrôlées. Nous avons représenté ce processus dans la figure 31.

**Figure 31. Processus de mobilisation des ressources suivant une logique de bricolage**



Source : élaboration personnelle

Dans ce deuxième processus, la troisième étape n’est pas le transfert, puisque la ressource est déjà contrôlée dans le processus entrepreneurial, mais l’activation de la ressource selon l’utilisation décidée en étape deux.

Ces deux catégories de processus ont été observées au sein du même processus entrepreneurial, ils ne s'excluent donc pas mutuellement.

Nous avons ensuite montré que ces deux catégories de processus peuvent être initiées par l'entrepreneur chef d'orchestre, ou par les autres acteurs (acteur-entrepreneur et acteur-ressource).

Enfin, les processus de mobilisation des ressources observés sont des processus qui ont conduit à l'intégration des acteurs qui contrôlent la ressource. Cette approche permet de pallier la limitation des ressources financières de l'équipe entrepreneuriale et présente l'avantage de diluer le risque en le répartissant sur les différents acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial. L'intérêt de cette démarche semble particulièrement saillant dans un contexte limité en ressources financières.

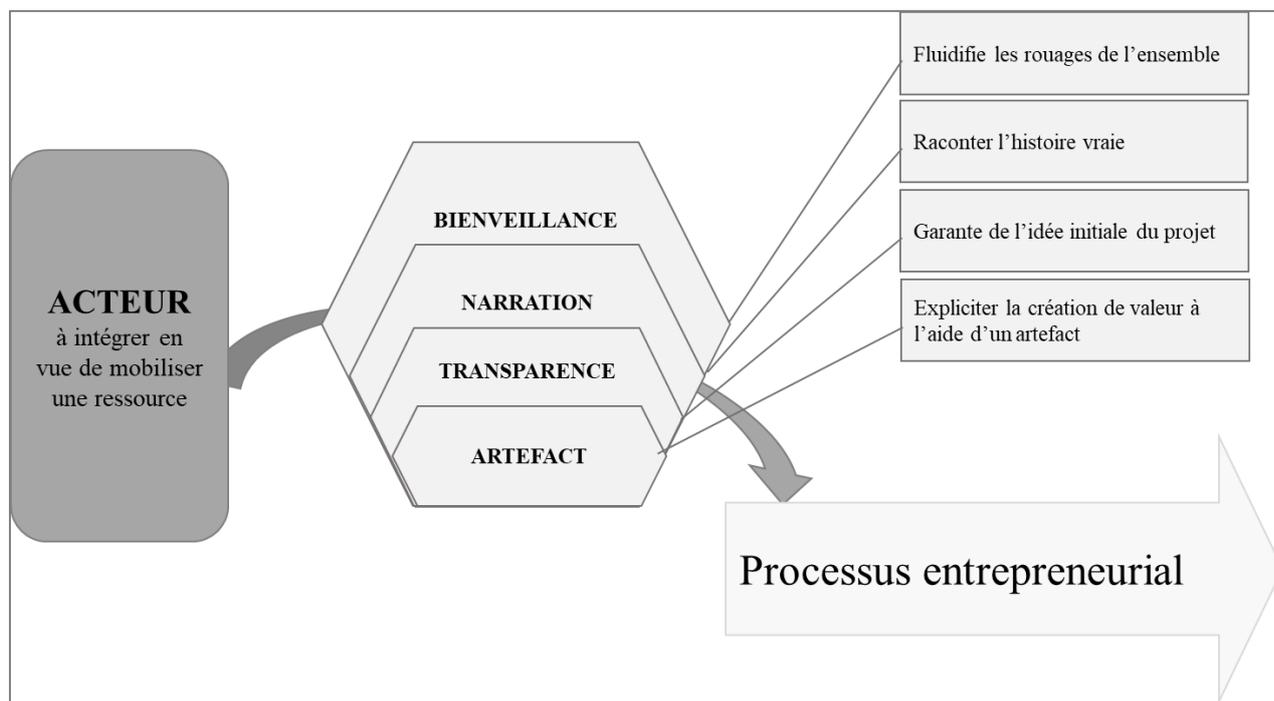
Nous avons identifié quatre mécanismes permettant de favoriser l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial en vue de mobiliser des ressources : l'artefact, la transparence, la narration et la bienveillance.

### **II.2. Quatre mécanismes pour favoriser l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial**

Dans le contexte de ressources financières limitées, nous avons vu que les processus de mobilisation des ressources centrales – celles qui contribuent à marquer l'identité du processus entrepreneurial - passaient par l'intégration au projet des acteurs qui contrôlent ces ressources. L'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial n'est pas sans risque pour les porteurs de projet et la fidélité à l'idée de départ. Quatre mécanismes ont été identifiés pour garantir cette fidélité à l'idée de départ : l'artefact, la transparence, la narration et la bienveillance. Ces mécanismes peuvent être mobilisés de manière distincte mais gagnent à être combinées pour enrichir la relation entre l'acteur à intégrer et les acteurs déjà intégrés dans le projet.

Nous avons représenté ces mécanismes dans la figure 32.

**Figure 32. Représentation de la surface d'interactions entre l'acteur à intégrer et le processus entrepreneurial, en fonction des quatre ressources : artefact, transparence, narration et bienveillance**



Source : élaboration personnelle

L'artefact peut être mobilisé pour expliciter la création de valeur attendue par chacun des acteurs impliqués dans le processus. Il s'agit d'un point de rencontre ou d'une zone de contact entre les différents acteurs. Les artefacts, contrairement à des contrats passés entre deux parties, sont publics ou du moins facilement accessibles à chacun des acteurs. Dans nos résultats nous avons montré que plusieurs artefacts pouvaient être mobilisés au sein d'un même processus entrepreneurial avec des logiques différentes. En effet, l'un des artefacts offre un moyen d'interagir pour l'ensemble des acteurs. Il donne lieu à des boucles d'interactions multiples et simultanées. Le deuxième artefact, quant à lui, n'implique directement qu'une partie des acteurs et donne lieu à des boucles d'interactions simples.

L'artefact peut être un support à la transparence, qui est le deuxième mécanisme identifié.

La transparence favorise et renforce les interactions entre les acteurs à intégrer dans le processus et les acteurs déjà intégrés dans le processus. Nous avons défini la transparence comme une manière de communiquer auprès de chaque acteur sur les enjeux du projet, la traçabilité et

l'origine des produits, dans un climat de confiance. Elle requiert un dialogue entre les acteurs, en amont du projet, mais aussi pendant la vie du projet, pour alerter sur les difficultés rencontrées et prendre, collectivement, les décisions qui permettront de les dépasser. Elle repose sur des contrôles de cohérence de la part des acteurs du processus, et des contrôles d'experts, effectués par un organisme externe. La transparence n'exclut pas la confiance. Elle permet de maintenir l'idée initiale du processus entrepreneurial. La transparence est plus simple à mettre en œuvre lorsque la narration s'appuie sur une histoire vraie.

La narration apparaît dans un troisième temps comme un moyen de communiquer sur l'histoire et donc le sens du projet. La narration permet de véhiculer les valeurs qui sous-tendent l'action des acteurs impliqués dans le projet.

Enfin, la bienveillance est une ressource peu étudiée dans la littérature qui joue le rôle de l'huile dans les rouages des relations entre l'acteur à intégrer et les acteurs déjà intégrés dans le processus. Nous proposons de définir la bienveillance comme le fait que chaque acteur se mobilise dans le processus entrepreneurial pour aboutir à la création de valeur explicitée par l'ensemble des acteurs. Cette bienveillance peut nécessiter un certain degré d'altruisme lorsque les valeurs attendues ne sont pas alignées.

Nous avons voulu représenter dans la figure 32 le fait que l'artefact apparaît comme la ressource de base qui offre un premier niveau de surface d'interactions avec l'explicitation des attentes de chacun des acteurs (acteur à intégrer et projet entrepreneurial) de manière claire et informelle.

Parmi les quatre mécanismes identifiés, la narration est celui qui a été le plus développé dans la littérature (Martens, Jennings et Jennings, 2007), cf. Chapitre 2, II.1.4.2. Ces travaux ont contribué à montrer le rôle de la narration pour obtenir des ressources financières (Martens et al., 2007) et consolider l'identité et la légitimité qui favorisent l'accès aux ressources en général. Sur le contenu de la narration, les recherches mettent en avant la nécessité de montrer l'originalité du projet pour que le projet se démarque (Lounsbury et Glynn, 2001). Nos résultats viennent compléter ces éléments en insistant sur le fait de raconter l'histoire vraie du projet, ce qui va renforcer la légitimité et l'identité du processus dans la mesure où chaque histoire entrepreneuriale est singulière, le tout étant d'identifier et de communiquer sur cette singularité, et non de chercher à en créer une de toute pièce.

Concernant la transparence, nos travaux constituent un apport significatif, puisqu'en entrepreneuriat la transparence a été peu abordée, et l'a été plutôt sous l'angle de la transparence

des communications financières (Ellul et al., 2016) et la transparence vis-à-vis des investisseurs notamment dans le cadre d'une campagne de crowdfunding (Baucus et Mitteness, 2016). Avec nos travaux nous proposons de mobiliser la transparence comme un mécanisme pour favoriser l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial. La transparence permet de garantir la fidélité à l'idée initiale, qui semble particulièrement importante dans des processus qui intègrent de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources. Nous pourrions poursuivre nos travaux sur la transparence en nous appuyant sur les travaux de Aghhavani-Shajari (2021) qui identifie trois composantes de la transparence : clarté, précision et accessibilité. Ces trois composantes se retrouvent dans les artefacts identifiés : l'information y est claire, précise et se veut accessible dans les deux sens : mise physiquement à la disposition du plus grand nombre sur Internet et présentée avec un souci de pédagogie, de manière à être comprise par le plus grand nombre

L'artefact est souvent mentionné dans la littérature, notamment dans la théorie de l'effectuation, mais il n'a fait l'objet que de peu de développement (Schmitt, 2020). Ici nous avons montré que l'artefact est un moyen d'explicitier la création de valeur, qu'il peut donner lieu aussi bien à des boucles d'interactions multiples et simultanées impliquant l'ensemble des acteurs que simples et réduite à un nombre limité d'acteurs.

Nos travaux participent enfin à ouvrir des recherches sur la bienveillance. Jusqu'alors les quelques recherches qui s'y sont intéressé ont abordé le sujet de deux manières : la bienveillance requise par l'entourage de l'entrepreneur pour le conseiller (Blain, 2018) et la transparence conseillée au manager pour gérer ses équipes (Berger-Douce et al., 2020). Avec notre recherche nous proposons une vision à 360 degrés, en proposant la bienveillance pour chacune des relations développées entre les acteurs du processus entrepreneurial.

**En conclusion,** dans cette deuxième section nous avons distingué deux catégories de processus de mobilisation des ressources : les processus ciblés et les processus de bricolage. Ces deux catégories ne sont pas exclusives et peuvent être observées au sein d'un même processus entrepreneurial. Le processus de bricolage semble particulièrement adapté à des contextes de ressources financières limitées et fait ainsi écho aux travaux qui proposent de mobiliser le bricolage pour étudier le contexte de l'entrepreneuriat social, particulièrement restreint en termes de ressources (cf. chapitre 3, I.2.1.3). Dans cette section nous avons identifié une manière de mobiliser des ressources avec des ressources financières : en intégrant de

nouveaux acteurs dans le processus. Ce résultat vient corroborer la première proposition qui concerne l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus en vue de mobiliser des ressources. Nous avons ensuite dans la lignée de ce premier résultat identifié quatre mécanismes favorisant l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus : les artefacts, la transparence, la narration et la bienveillance. Le dernier chaînon manquant concerne la création de valeur et fait l'objet de la section suivante.

### **III. Expliciter la création de valeur pour favoriser l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial.**

Dans la figure 1, présentée en introduction, nous avons représenté notre cheminement de thèse qui a démarré avec des réflexions autour de l'entrepreneuriat social. La question de la création de valeur sociale et économique était alors au cœur de nos réflexions. Dans cette section nous présentons nos résultats concernant la création de valeur et les mettons en perspective avec la littérature en entrepreneuriat social.

Nous avons proposé dans le chapitre 5 (III) une grille de lecture pour appréhender la question de la création de valeur au sein du processus entrepreneurial. Nous avons mobilisé des travaux en Supply Chain Management (Fabbe-Costes, 2015) qui recommandait l'explicitation en amont de la création de valeur attendue par les acteurs du SCM. Après avoir établi un parallèle entre l'organisation du SCM et le processus entrepreneurial, nous avons proposé l'explicitation de la création de valeur attendue par les acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial. Notre grille d'analyse distingue l'acteur qui explicite la création de valeur, la création de valeur attendue et le bénéficiaire de la création de valeur attendue.

L'intérêt de ces résultats se décline en deux points. D'abord, l'explicitation des attentes en termes de création de valeur attendue montre qu'il n'est pas nécessaire que ces attentes soient alignées pour assurer le succès du processus entrepreneurial. En revanche le fait de les expliciter facilite les processus d'intégration de nouveaux acteurs. Ensuite nous avons montré que certains acteurs n'explicitent que des valeurs dont ils sont les bénéficiaires alors que d'autres font preuve d'un certain altruisme en explicitant des créations de valeur attendue dont ils ne sont pas les bénéficiaires.

En proposant cette réflexion, nous changeons d'unité d'analyse par rapport aux recherches contextualisées en entrepreneuriat social qui cherchent à caractériser un projet entrepreneurial

de social ou non (cf. chapitre 3, I). En changeant d'unité d'analyse nous montrons qu'au sein d'un même projet entrepreneurial, les attentes en termes de création de valeur peuvent être de très variées certaines faisant preuve de plus d'altruisme que d'autres.

Ainsi, en distinguant le bénéficiaire de la création de valeur attendue il est possible d'identifier un certain degré d'altruisme des acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial.

Dans la littérature plusieurs auteurs ont montré l'importance de partager des valeurs communes au sein de l'équipe entrepreneuriale (Discua Cruz et al., 2013 ; Shah et al., 2019) pour la construction d'un sens commun (Weick, 1993). Nos résultats encouragent les chercheurs et les praticiens à étendre ces réflexions au-delà de l'équipe entrepreneuriale, à l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial. Ce processus d'explicitation des attentes en termes de création de valeur peut être piloté par l'entrepreneur chef d'orchestre qui gagnera ainsi à connaître les enjeux liés à chaque acteur pour les coordonner en vue de créer de la valeur.

**En conclusion,** dans cette troisième section nous avons montré que l'explicitation de la création de valeur favorise l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial. Les attentes en termes de création de valeur ne sont pas nécessairement alignées pour tous les acteurs, ce qui n'empêche pas de développer un projet entrepreneurial avec succès. Nous proposons de ne pas restreindre cette analyse aux membres de l'équipe entrepreneuriale, mais de l'étendre à l'ensemble des acteurs qui intègre le processus entrepreneurial. Nous corroborons ainsi notre deuxième proposition.



# Conclusion générale

Pour conclure notre travail de thèse, nous commençons par en rappeler les principaux enjeux, puis nous synthétisons les apports théoriques et managériaux, avant de présenter les limites inhérentes à toute recherche, pour finir avec les perspectives de recherche future.

## I. Synthèse des enjeux et des travaux réalisés

Ce travail de recherche doctorale a démarré avec l'observation d'un fait surprenant : comment deux entrepreneurs avec des ressources financières limitées ont réussi à développer une marque alimentaire avec un succès sans précédent, en sauvant quarante exploitations de producteurs de lait au bord de la faillite, le tout en proposant un lait de qualité aux consommateurs ?

La question de recherche qui en découle concerne les processus de mobilisation des ressources : **Quels sont les processus de mobilisation des ressources dans un contexte de ressources financières limitées ?**

Pour répondre à cette question nous avons réalisé une enquête empirique (Lorino, 2020) en nous appuyant sur trois principaux corpus théoriques : le processus entrepreneurial, le processus de mobilisation des ressources et la création de valeur. Avec ces trois corpus, nous avons pu appréhender les principaux enjeux liés à l'entrepreneuriat : l'entrepreneur et l'opportunité, les ressources, et la création de valeur (Janssen et Surlemont, 2016).

Le processus entrepreneurial a d'abord été abordé autour du nexus entrepreneur – opportunité (Shane et Venkataraman, 2000), avant que Davidsson (2015) ne propose d'élargir le cadre afin de mieux saisir cet objet complexe. Il s'intéresse au nexus acteur – non-acteur, le non-acteur se déclinant en trois points : les facteurs externes, l'idée de nouvelle entreprise et la confiance de l'acteur dans l'opportunité (Davidsson, 2015). Nous avons choisi ce cadre théorique pour deux raisons principales. D'abord, nous souscrivons au constat de Davidsson (2015) concernant le fait que l'opportunité est un concept qui ne peut permettre de saisir à lui seul la complexité du processus entrepreneurial. C'est pourquoi il propose trois construits pour aborder le non-acteur. La deuxième raison pour laquelle nous avons choisi ce cadre théorique est qu'il a l'avantage de proposer, avec les facteurs externes, une grille de lecture pour appréhender le rôle du contexte dans le processus entrepreneurial, rôle identifié comme étant essentiel dans la littérature en

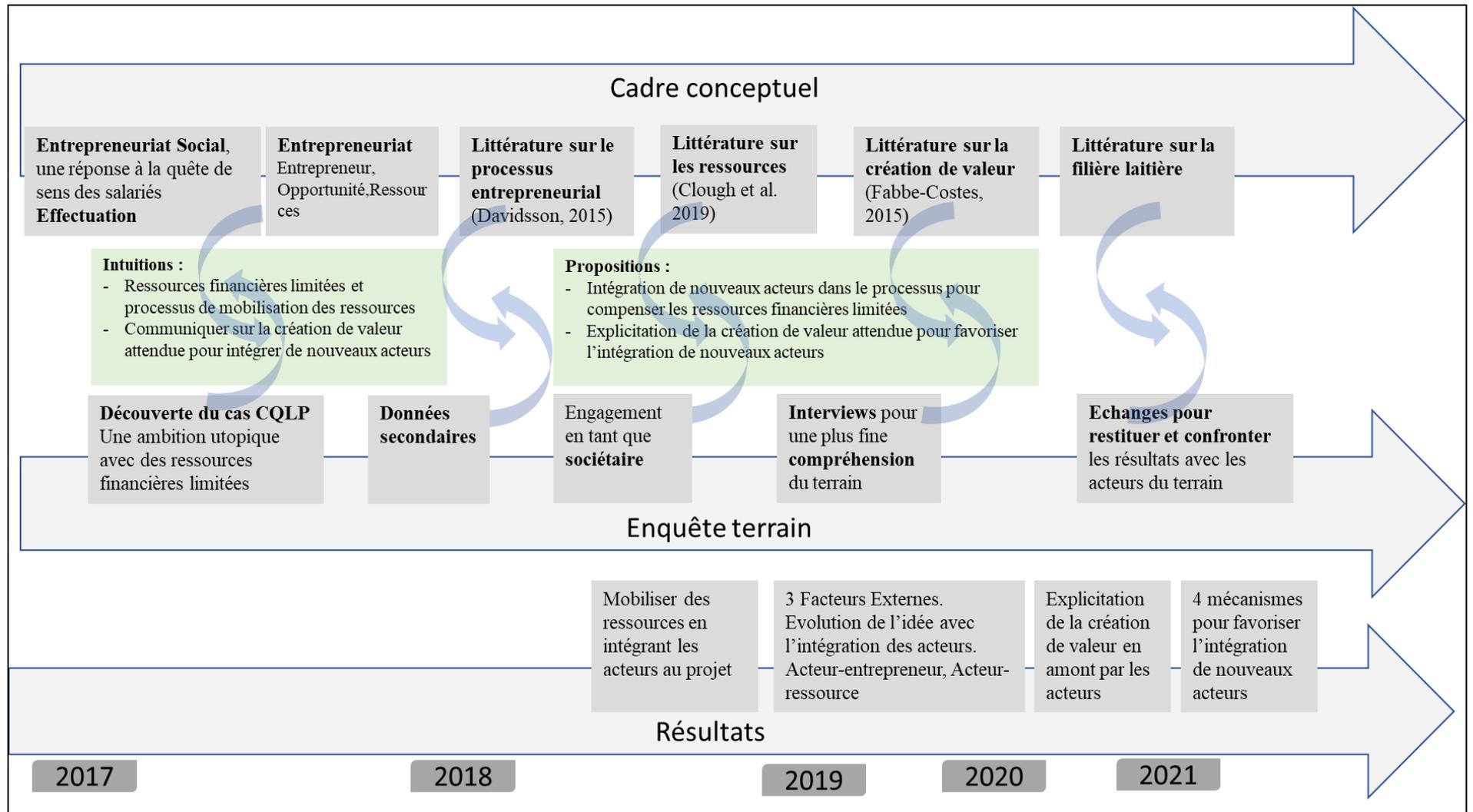
entrepreneuriat, bien que peu théorisé (Gartner, 1985 ; Davidsson, 2005 ; Zahra et Wright, 2011 ; Germain, 2017).

Nous avons ensuite cherché des éléments dans la littérature pour appréhender la question des ressources à proprement parler. Les travaux de Clough et al. (2019) montrent que les ressources souffrent d'un manque de théorisation dans la littérature en entrepreneuriat. En s'appuyant sur une revue de littérature mobilisant 150 articles, ils identifient un processus de mobilisation des ressources en trois étapes : la quête, l'accès et le transfert. Nous avons utilisé ces travaux comme point de départ pour appréhender les processus de mobilisation des ressources dans un contexte de ressources financières limitées. Enfin, pour compléter notre cadre théorique et conceptuel et saisir au mieux le processus de mobilisation des ressources, nous avons développé une réflexion sur la création de valeur, qui est la finalité du processus entrepreneurial. Nous nous sommes appuyée d'un côté sur les travaux développés en entrepreneuriat social qui mettent en avant la création de valeur sociale, et nous les avons complétés en mobilisant des travaux proposant une réflexion sur la création de valeur en supply chain management (Fabbe-Costes, 2015). Ayant adopté un raisonnement abductif, nous avons fait émerger des résultats au fur et à mesure de l'avancée de notre enquête empirique en mobilisant la méthodologie de l'étude de cas, avec pour cas unique C'est Qui Le Patron ?!

Dans un souci de lisibilité et de clarté, nous avons choisi de présenter dans une première partie les cadres conceptuels, théoriques et méthodologiques sur lesquels nous nous sommes appuyée pour répondre à notre question de recherche et dans une deuxième partie les résultats de l'enquête empirique, que nous avons ensuite discutés. Ce processus de recherche a été schématisé dans la figure 33, page suivante.

Nous avons ainsi pu compléter la compréhension du processus entrepreneurial, distinguer deux catégories de processus de mobilisation des ressources et identifier quatre mécanismes qui favorisent l'intégration de nouveaux acteurs en vue de mobiliser des ressources : l'artefact, la transparence, la narration et la bienveillance. Enfin nous avons proposé une réflexion sur la création de valeur, en distinguant la création de valeur attendue par les acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial et les bénéficiaires de ces créations de valeur attendues.

Figure 33. Schéma du processus de thèse



Source : élaboration personnelle

Dans un souci de légitimation des résultats, et pour satisfaire aux critères de viabilité et de convenance (von Glaserfeld, 2001), les premiers résultats ont été présentés et confrontés en deux temps, d'une part avec le cofondateur de CQLP, Laurent Pasquier et d'autre part avec l'équipe opérationnelle.

Après avoir présenté les travaux réalisés, nous abordons dans la section suivante les principaux apports de la thèse.

## **II. Principaux apports de la thèse**

Nous présentons les principaux apports théoriques de la thèse en deux points : les apports concernant le processus entrepreneurial et les apports concernant les processus de mobilisation des ressources. Dans un deuxième temps nous présentons les apports managériaux.

### **II.1. Apports théoriques**

#### **II.1.1. Le processus entrepreneurial**

D'un point de vue académique cette recherche a permis d'approfondir la compréhension du processus entrepreneurial, articulée autour du nexus acteur – non-acteur (Davidsson, 2015). Les résultats de notre recherche permettent de compléter et d'affiner la proposition de Davidsson (2015). En effet, nous souscrivons à la proposition de Davidsson de parler d'acteur plutôt que d'entrepreneur pour mieux saisir la complexité inhérente à l'entrepreneur. Néanmoins il nous semble indispensable de distinguer plusieurs catégories d'acteurs au sein du processus entrepreneurial. En distinguant l'acteur-entrepreneur et l'acteur-ressource, nous montrons que la construction du processus entrepreneurial ne repose pas sur le seul acteur-entrepreneur. Les acteurs-ressources centraux peuvent également contribuer à influencer de manière significative le processus. Ces statuts ne sont pas figés et peuvent évoluer dans le temps.

Nous avons ensuite complété l'approche de Davidsson (2015) en montrant que le processus entrepreneurial est influencé par une combinaison de plusieurs facteurs externes. Certains facteurs externes agissent sur l'idée de nouvelle entreprise, d'autres sur la confiance dans l'idée, d'autres encore sur l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus. Nous avons montré que la nouvelle entreprise peut aussi en retour influencer les facteurs externes qui ont influencé sa création. Les facteurs externes n'influencent donc pas uniquement l'idée de nouvelle entreprise.

Ensuite nous proposons d'aborder l'idée de nouvelle entreprise avec une approche processuelle. En effet, nos travaux montrent qu'il ne s'agit pas d'une idée figée mais qui évolue avec le temps, avec l'intégration de nouveaux acteurs, eux-mêmes influencés par des facteurs externes. L'idée de nouvelle entreprise est donc un processus complexe qui s'inscrit à l'intérieur du processus entrepreneurial.

En adoptant un tel positionnement, la confiance dans l'opportunité ne suffit pas pour expliquer l'intégration d'un nouvel acteur dans le processus entrepreneurial, qu'il soit acteur-entrepreneur ou acteur-ressource. En effet, nous avons montré qu'avec une prise de risque limitée, une confiance faible dans l'idée pouvait suffire pour conduire un acteur à intégrer le processus entrepreneurial.

Concernant le contexte, nous avons proposé une grille de lecture pour appréhender des contextes nationaux ou locaux, dont les enjeux peuvent différer par rapport à des contextes internationaux ou globalisés. Nous avons ainsi caractérisé la filière laitière française comme un contexte avec (1) des ressources financières limitées, en amont et en aval de la filière, (2) une intervention forte des institutions dans la régulation des échanges entre les acteurs et (3) des interactions limitées entre les acteurs, qui se font sous forme de dyades : producteur – industriel, industriels – distributeurs, distributeurs consommateurs. La particularité de cette filière étant que les producteurs de lait n'ont qu'un seul client et sont donc entièrement dépendants de la même laiterie.

Le deuxième apport d'un point de vue théorique concerne les processus de mobilisation des ressources.

### II.1.2. Les processus de mobilisation des ressources

Le processus entrepreneurial n'a été étudié dans nos travaux de thèse que pour mieux comprendre les processus de mobilisation des ressources.

Le fait de distinguer plusieurs catégories d'acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial a ainsi permis de montrer l'importance que peuvent jouer des acteurs autres que l'acteur-entrepreneur dans les processus de mobilisation des ressources. De fait ces processus peuvent être initiés soit par un acteur-entrepreneur soit par un acteur-ressource.

Deux catégories de processus de mobilisation des ressources ont été distingués. Le premier que nous avons appelé processus ciblé est celui proposé par Clough et al. (2019), qui démarre avec

la quête des ressources, se poursuit avec l'accès à la ressource et se termine avec le transfert de la ressource. Nous avons réfuté la proposition de Clough et al. (2019) quant au fait que le bricolage était une modalité de transfert. En effet, en nous référant aux écrits de Lévi-Strauss (1962) nous avons montré que l'acteur qui mobilise des ressources selon une logique de bricolage démarre avec un stock de ressources déjà en sa possession, qu'il développe et entretient sans référence à un projet précis. Dès lors la ressource mobilisée selon cette logique ne peut pas faire l'objet d'un transfert puisqu'elle est déjà contrôlée par l'acteur. Nous avons ensuite distingué un processus de mobilisation qui suit une logique de bricolage et qui s'articule autour de trois étapes : le développement du stock des ressources, l'identification d'une utilisation conventionnelle ou non d'une ressource contrôlée et l'activation de cette ressource. Nous avons ainsi complété la littérature sur les processus de mobilisation des ressources.

Ensuite, en choisissant de nous intéresser plus particulièrement à un contexte limité en ressources financières, nous avons pu travailler sur les autres catégories de ressources (capital social, capital humain et « autres ») qui ont fait l'objet d'un nombre réduit de travaux (Clough et al., 2019). Nous montrons que la catégorie « autres » comprend également des infrastructures et des ressources physiques, qui ne doivent pas être négligées.

Ce même contexte limité en ressources financières a été l'occasion d'identifier des processus de mobilisation des ressources pour lesquels le transfert s'effectue en intégrant au projet entrepreneurial l'acteur qui contrôle la ressource recherchée. Cette logique d'intégration des acteurs est identifiée parmi d'autres par Clough et al. (2019) dans l'étape de transfert. Nous avons complété ces travaux en identifiant quatre mécanismes qui favorisent l'intégration de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial : l'artefact, la transparence, la narration et la bienveillance.

Si la narration a fait l'objet de nombreuses recherches en entrepreneuriat (cf. Chapitre 2, I.1.4), les trois autres mécanismes ont été très peu étudiés dans la littérature en entrepreneuriat. De plus nous offrons une approche originale de la narration qui consiste non pas à chercher à imaginer une histoire pour se distinguer des autres, mais à identifier l'originalité de l'histoire vraie du projet entrepreneurial pour communiquer dessus. Chaque histoire entrepreneuriale est unique et originale. Il s'agit d'en être conscient et capable de communiquer dessus.

Nous proposons l'artefact comme une interface entre les différents acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial qui permet d'explicitier la création de valeur attendue de la part des différents acteurs, ainsi que les bénéficiaires de cette création de valeur. L'artefact peut donner

lieu à des interactions linéaires ou croisées, bilatérales ou multilatérales. C'est un moyen qui peut être utilisé pour expliciter la création de valeur attendue du processus entrepreneurial. L'artefact gagne en efficacité s'il est combiné avec la transparence. La transparence a été peu étudiée en entrepreneuriat et plutôt en lien avec des problématiques d'investissements financiers - transparence vis-à-vis des investisseurs (Ellul et al., 2016 ; Baucus et Mitteness, 2016). Dans notre recherche nous montrons que le fait de développer la transparence entre les acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial, et non pas uniquement vis-à-vis des investisseurs permet de garantir la fidélité à l'idée initiale de l'entrepreneur. Enfin, la bienveillance n'a été évoquée que dans peu de travaux en sciences de gestion, et de manière unilatérale : bienveillance de l'entourage de l'entrepreneur envers l'entrepreneur (Blain, 2018) et bienveillance du manager envers ses équipes (Berger-Douce et al., 2020). Ici nous proposons une approche de la bienveillance à 360 degrés qui consiste en un engagement tacite de la part de chaque acteur impliqué dans le processus pour se mobiliser en vue d'atteindre la création de valeur attendue explicitée par chacun des acteurs, même lorsque les attentes ne sont pas alignées, ce qui peut nécessiter un certain degré d'altruisme.

La troisième catégorie d'apports concerne l'explicitation de la création de valeur.

### II.1.3. Explicitation de la création de valeur

L'explicitation de la création de valeur a déjà été abordée à travers le mécanisme de l'artefact, mais nous avons choisi de présenter ce résultat dans une section à part. En effet, la création de valeur est omniprésente dans les sciences de gestion bien que très peu explicitées (Bréchet et Desreumaux, 1998). La grille de lecture que nous proposons dans nos travaux pourrait être utilisée dans d'autres situations que l'entrepreneuriat. Nous avons proposé une analyse qui consiste à expliciter la création de valeur attendue par les différents acteurs impliqués et identifier en face le ou les bénéficiaire(s) de la valeur. Cette explicitation pourra favoriser les interactions entre les acteurs et la compréhension des différents enjeux pour l'acteur chef d'orchestre.

Nous contribuons également aux travaux contextualisés en entrepreneuriat social en proposant une unité d'analyse différente qui n'est pas le projet entrepreneurial mais l'acteur impliqué dans le projet. En entrepreneuriat social, un projet est considéré comme « social » lorsqu'il a pour objectif premier de créer de la valeur sociale (cf. chapitre 3, I). Une telle approche conduit à opposer création de valeur sociale et création de valeur économique qui sont pourtant

intimement liées (Santos, 2012) et ne permet pas de distinguer des attentes différentes pour des acteurs différents évoluant au sein d'un même projet. Le fait d'identifier les bénéficiaires de la création de valeur attendue, est un moyen objectif de déterminer un certain degré d'altruisme des différents acteurs, sans chercher à caractériser un projet dans son ensemble au risque d'une trop grande simplification.

#### II.1.4. Apports méthodologiques

D'un point de vue méthodologique enfin, nous avons mobilisé une étude de cas unique en choisissant un projet entrepreneurial singulier. Nous avons mobilisé des données non conventionnelles qui nous ont permis de limiter les biais de reconstitution du processus entrepreneurial. Il s'agit principalement des données du site des archives du site Internet CQLP et de la page Facebook de la démarche, en particulier des premiers posts, contemporains au processus de création d'entreprise.

Nos apports théoriques s'articulent autour du processus entrepreneurial, des processus de mobilisation des ressources, de la création de valeur et de l'entrepreneuriat social. Notre recherche conduit également à des apports managériaux qui seront mobilisables par les acteurs impliqués dans la construction d'un processus entrepreneurial (acteur-entrepreneur ou acteur-ressource) mais aussi par des acteurs publics, qui influencent volontairement ou non des processus de création de nouvelles entreprises, via les facteurs externes.

## II.2. Apports managériaux

Une des ambitions de cette recherche est de contribuer à la création de nouvelles entreprises. Notre recherche est inscrite dans un contexte de ressources financières limitées. Les chiffres de l'Insee présentés dans l'introduction générale montrent que ce contexte est celui d'un grand nombre de processus entrepreneuriaux. Les acteurs impliqués dans ces processus directement ou indirectement sont la cible des apports de notre recherche.

Notre recherche en proposant de distinguer différentes catégories d'acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial pourra aider les différents acteurs impliqués dans le processus entrepreneurial à appréhender les rôles et les enjeux des chacun. Par exemple, dans le cas ou

deux acteurs-entrepreneur évoluent au sein du même processus, il sera indispensable d'attribuer à l'un le rôle de chef d'orchestre, pour éviter des conflits de vision entrepreneuriale.

Ensuite par notre recherche nous voulons encourager les acteurs-entrepreneur et les acteurs-ressource à ne pas se focaliser uniquement sur les ressources financières. En effet, les ressources financières sont souvent mobilisées en vue d'obtenir d'autres ressources (Clough et al., 2019). Nous montrons que ces autres ressources peuvent être obtenues différemment, notamment via l'intégration des acteurs qui les contrôlent. Dans cette logique, nous avons identifié quatre mécanismes pour faciliter ces processus d'intégration de nouveaux acteurs : l'artefact, la transparence, la narration de l'histoire vraie, en insistant sur l'originalité de l'histoire et la bienveillance.

Concernant les ressources, nos résultats montrent l'importance pour chaque acteur intéressé de près ou de loin par l'entrepreneuriat de développer des logiques de bricoleur au sens de Lévi-Strauss (1962). En effet, nous avons montré qu'un acteur qui développe et entretient un stock de ressources sans projet précis, et qui les analyse régulièrement, pourra y trouver des ressources, qui lui permettront de poursuivre son projet entrepreneurial, en le faisant éventuellement évoluer.

Enfin, les apports concernant l'explicitation de la création de valeur est une troisième catégorie d'apports managériaux. En effet, nous avons montré que l'explicitation de la création de valeur attendue par les acteurs facilite le développement du processus entrepreneurial, et que ces attentes ne doivent pas nécessairement être alignées pour assurer le succès de la nouvelle entreprise. L'enjeu consiste davantage dans l'expression de ces attentes. Nous avons également proposé de nous poser la question du bénéficiaire de la valeur créée, ce qui permet au chef d'orchestre de comprendre le caractère plus ou moins altruiste des acteurs impliqués et de les coordonner en conséquence.

Notre recherche, comme tout travail de recherche comporte des limites qui sont présentées dans la section suivante.

### **III. Limites de notre recherche**

La première limite concerne la méthodologie adoptée. Nous avons réalisé une étude de cas unique pour appréhender de manière fine un processus complexe, sur la base de l'étude d'un cas singulier. Il serait intéressant de consolider et continuer de développer nos résultats en

choisissant d'autres projets entrepreneuriaux pour poursuivre nos recherches. Pour apporter un prisme nouveau, ces projets pourraient être soit inscrits dans des secteurs d'activité différents, soit dans des contextes non limités en ressources financières. L'étude de cas, qui ne présentent pas cette caractérisation de ressources financières limitées, pourrait aussi nous permettre d'identifier des processus de mobilisation des ressources différents de celui proposé par Clough et al. (2019).

Ensuite nous avons été confrontée pendant notre collecte de données à de fortes contraintes liées au contexte social (crise des Gilets Jaunes) et sanitaire (pandémie du Covid 19) en France. Ces deux crises ont eu pour effet de rendre très difficiles (et même impossibles pendant la crise du Covid 19) les déplacements pour rencontrer les acteurs que nous souhaitons interviewer. Nous nous sommes adaptée en transformant des rencontres physiques en entretiens téléphoniques, mais nous pensons avoir perdu en qualité d'échange.

#### **IV. Perspectives**

Notre travail doctoral ouvre sur un certain nombre de perspectives que nous avons synthétisés autour de trois pistes.

**Piste 1.** Tout d'abord, notre objectif est de continuer de développer notre vision du processus entrepreneurial qui s'est appuyée sur les travaux de Davidsson. Pour cela, nous envisageons de poursuivre notre enquête empirique (Lorino, 2020) avec de nouveaux projets entrepreneuriaux. Dans la même filière que C'est Qui Le Patron ?! nous souhaiterions nous intéresser à la démarche « En direct des éleveurs ». Dans cette démarche influencée par des facteurs externes communs à C'est Qui Le Patron, les producteurs de lait ont fait le choix de créer leur propre laiterie en réalisant une campagne de crowdfunding pour obtenir des ressources financières. Nous pourrions ainsi enrichir nos résultats de l'étude d'un projet dans lequel les acteurs, qui disposaient de ressources financières limitées au départ, ont fait le choix de développer ces ressources financières pour acquérir les autres catégories de ressources, en particulier les infrastructures, le capital humain et le capital social nécessaires à la construction et l'exploitation d'une laiterie.

Nous aimerions également continuer notre recherche en étudiant des projets inscrits dans d'autres filières que celle du lait. En effet, une des caractéristiques de cette filière est le fait que les producteurs de lait dépendent d'une laiterie unique et sont donc entièrement dépendants

d'un seul client. Ce n'est pas le cas par exemple pour des producteurs de légumes qui peuvent avoir plusieurs clients. Plusieurs possibilités sont envisagées pour appréhender de nouvelles filières. La première consiste à étudier des produits développés par CQLP dans d'autres filières que le lait. Le contexte en termes de ressources financières serait un peu différent de celui du lait, puisque les bénéfices enregistrés par le lait ont été mobilisés par les acteurs du projet pour développer ces autres produits. Les ressources financières sont donc moins limitées que pour le lait. Une telle étude permettra d'évaluer jusqu'à quel niveau d'absence de ressources financières nos résultats sont mobilisables. Une deuxième possibilité consiste à étudier des initiatives de production et de distribution de légumes en circuits courts.

**Piste 2.** Nous souhaiterions aussi continuer de développer les quatre mécanismes identifiés pour intégrer de nouveaux acteurs dans le processus entrepreneurial en vue de mobiliser des ressources. Notre projet consiste à comprendre comment ces quatre mécanismes sont mobilisés dans d'autres littératures, afin d'enrichir notre cadre conceptuel et renforcer ces quatre mécanismes au niveau théorique. A titre d'exemple nous souhaiterions mobiliser des travaux en Ressources Humaines ou en Psychologie, ce qui pourrait donner lieu à des collaborations avec des collègues d'autres disciplines.

**Piste 3.** Enfin, nous avons été très réceptive aux récents travaux de Schmitt (2020) qui propose d'inscrire les recherches en entrepreneuriat dans le paradigme de l'agir entrepreneurial. Schmitt propose de ne pas opposer action et décision mais de les considérer comme deux faces d'une même médaille. Nous souhaiterions donc enrichir notre cadre conceptuel et théorique de ces travaux, dans la perspective de toujours mieux saisir la complexité du processus entrepreneurial.



# Bibliographie

## A

Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 22-27.

Aghhavani-Shajari, B. (2021). Les conditions favorables à la transparence informationnelle dans les relations client-fournisseur : vers une approche configurationnelle. (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).

Akemu, O., Whiteman, G., & Kennedy, S. (2016). Social enterprise emergence from social movement activism: The Fairphone case. *Journal of Management Studies*, 53(5), 846-877.

Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670.

Aldrich, H. E. (2005). Entrepreneurship. *The Handbook Of Economic Sociology*. Editor: Neil J. Smelser and Richard Swedberg. IInd Ed.

Aldrich, H. E., & Kim, P. H. (2007). Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 147-165.

Allard-Poési et Perret (2014), Chapitre 1 : Fondements épistémologiques de la recherche in Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod, Malakoff.

Alsos, G. A., et Carter, S. (2006). Multiple business ownership in the Norwegian farm sector: Resource transfer and performance consequences. *Journal of Rural Studies*, 22(3), 313-322.

Alsos, G. A., Carter, S., et Ljunggren, E. (2014). Kinship and business: how entrepreneurial households facilitate business growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(1-2), 97-122.

Alsos, G. A., Clausen, T. H., Mauer, R., Read, S., et Sarasvathy, S. D. (2019). Effectual exchange: from entrepreneurship to the disciplines and beyond. *Small Business Economics*, 1-15.

Alvarez, S.A. et Barney, J.B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.

Alvarez, S. A., et Barney, J. B. (2014). Entrepreneurial opportunities and poverty alleviation. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(1), 159-184.

Alvarez, S., Barney, J., McBride, R., & Wuebker, R. (2014). Realism in the study of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 39, 227-231.

Amit, R., et Han, X. (2017). Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 228-242.

Ambroise-Castérot, C. (2009). Les nouvelles pratiques commerciales déloyales après la loi LME du 4 août 2008. *Actualité juridique. Pénal*, (01), 22.

Archer, G. R., Baker, T., & Mauer, R. (2009). Towards an alternative theory of entrepreneurial success: Integrating bricolage, effectuation and improvisation. *Frontiers of entrepreneurship research*, 29(6), 1-23.

Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.

Arrègle, J. (2006). Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques [R]. *Revue française de gestion*, n° 160(1), 241-259. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.241-260>

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.

Avenier, M. J., & Schmitt, C. (2009). Un cadre méthodologique pour des recherches tirant parti de l'expérience de praticiens de la gestion en PME. *Economies et Sociétés-série Economie de l'entreprise*, 43(2), 271-294.

Avenier, M. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2011). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion. *le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 39-52.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systemes d'information management*, 20(1), 61-98.

Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L., (2018). In Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., (2018) *Méthodologie de la recherche e sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson, France.

Ayadi, S. (2009). Externalisation et création de valeur au sein de la «Supply Chain»: l'entreprise étendue. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 85-93.

## **B**

Babei, J. & Paché, G. (2015). Création de valeur pour le client en contexte SCM : Le cas de la distribution des produits pharmaceutiques au Cameroun. *La Revue des Sciences de Gestion*, 5(5-6), 173-182. <https://doi.org.lama.univ-amu.fr/10.3917/rsg.275.0173>

Bacq, S., & 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.

Bacq, S., Ofstein, L. F., Kickul, J. R., & Gundry, L. K. (2015). Bricolage in social entrepreneurship: How creative resource mobilization fosters greater social impact. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(4), 283-289.

Bacq, S., & Eddleston, K. A. (2018). A resource-based view of social entrepreneurship: how stewardship culture benefits scale of social impact. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 589-611.

Bair, J. (2010). Les cadres d'analyse des chaînes globales. *Revue française de gestion*, (2), 103-119.

- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research policy*, 32(2), 255-276.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Baker, T., & Pollock, T. G. (2007). Making the marriage work: The benefits of strategy's takeover of entrepreneurship for strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 297-312.
- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management Avenir*, (9), 149-162.
- Bakker, R. M., & Shepherd, D. A. (2017). Pull the plug or take the plunge: Multiple opportunities and the speed of venturing decisions in the Australian mining industry. *Academy of Management Journal*, 60(1), 130–155.
- Balagué, C., & Fayon, D. (2012). *Facebook, Twitter et les autres... : Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*. Pearson Education France.
- Baritoux, V., & Houdart, M. (2015). Relations fournisseurs-grande distribution dans les filières agroalimentaires. Une analyse de la trajectoire d'une démarche « filière qualité ». *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (346), 15-30.
- Barneto, P., & Verstraete, T. (2008). Finance et entrepreneuriat. *Revue du financier*, 170.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, D.P. (2007). Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics and Management Strategy*, 16, 683–717.
- Baucus, M. S., & Mitteness, C. R. (2016). Crowdfunding: Avoiding Ponzi entrepreneurs when investing in new ventures. *Business horizons*, 59(1), 37-50.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (261-296). Paris ; Dunod. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0261>
- Benezech, D. (2012). Des circuits courts pour un agriculteur entrepreneur ? : Quelques éléments de réflexion. In Boutillier, S., Djellal, F., Gallouj, F., Laperche B., Uzinidis, D. *L'Innovation Verte. De la Théorie aux Bonnes Pratiques.*, Peter Lang, (253-270), 2012, Business & Innovation. Vol. 3.
- Benghozi, P. J. (2001). Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires. *Revue économique*, 52(7), 165-190.
- Ben Hafaïedh, C. (2006) Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif. *Revue de l'Entrepreneuriat* 5 (2), 31-54.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22, 613-673.

- Berger-Douce, S., Brasseur, M., & Cusin, J. (2020). Confiance, bienveillance, autonomie ou la redécouverte perpétuelle du rôle des relations humaines. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), 2-2.
- Beylier, R., Messeghem, K. & Fort, F. (2011). Les distributeurs à la conquête de la légitimité territoriale : le cas Carrefour. *Management & Avenir*, 4(4), 235-255. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/mav.044.0235>
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of business venturing*, 9(3), 223-242.
- Blain, C. (2018). Libérer la parole entrepreneuriale : des « Rebondisseurs français » témoignent. *Entreprendre & Innover*, 39, 71-78. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/entin.039.0071>
- Block, J. H., Fisch, C. O., & Van Praag, M. (2017). The Schumpeterian entrepreneur: A review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 24(1), 61-95.
- Boisard, P. (1994). Le lait et la machine. *Gillet, P. (sous la direction de). Mémoires lactées. Blanc, bu, biblique : le lait du monde. Ed. Autrement, Collections Mutations/Mangeurs*, (143).
- Boncler, J., & Rispal, M. H. (2004). L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1), 21-32.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). Conclusions. Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects. *The emergence of social enterprise*, 350-370.
- Bourdeau-Lepage, L., & Huriot, J. M. (2009). Proximités et interactions : une reformulation. *Géographie, économie, société*, 11(3), 233-249.
- Bourdieu, P. (1981) *Question de sociologie*, Minuit, Paris.
- Boutillier, S. (2008). L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ? *Humanisme et entreprise*, (5), 41-60.
- Boutillier, S. (2018). Le potentiel de ressources de l'entrepreneur innovateur. *Technologie et*.
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative research*, 8(1), 137-152.
- Boyer, P., & Hourt, A. (2018). L'évaluation des coûts et des marges dans les rayons alimentaires de la grande distribution en 2016. *La lettre de l'observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires*, (15).
- Brechet, J. P., & Desreumaux, A. (1998). Le thème de la valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes. *Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE*, 27-526.
- Brockhaus Sr, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal*, 23(3), 509-520.

Brouard, F., Larivet, S., & Sakka, O. (2010). Entrepreneuriat social et participation citoyenne. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 1(1), 46-64.

Bruyat, C. (1993), Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, ESA - Université Grenoble II

Burgess, J., Marwick, A., & Poell, T. (Eds.). (2017). *The SAGE handbook of social media*. Sage, Thousand Oaks.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Harvard university press, Cambridge.

Butault, J. P., Gohin, A., & Guyomard, H. (2004). Des repères historiques sur l'évolution de la politique agricole commune. *Butault JP.(éd.), Les soutiens à l'agriculture. Théories, histoire, mesure, INRA Editions*, 85-118

Buttice, V., Colombo, M. G., & Wright, M. (2017). Serial crowdfunding, social capital, and project success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(2), 183-207.

## C

Casson, M. (1982), *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Martin Robertson, Oxford.

Cha, J. (2020). Crowdfunded journalism and social entrepreneurship: An examination of narrative and entrepreneur legitimacy. *Nordic Journal of Media Management*, 1(1), 63-80.

Chantelat, P. (2002). La Nouvelle Sociologie Économique et le lien marchand : des relations personnelles à l'impersonnalité des relations. *Revue française de sociologie*, 521-556.

Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2005, November). Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur. In *IVème colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris (24-25)*.

Chabaud, D., et Germain, O. (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix? *M@ n@ gement*, 9(3), 199-221.

Chabaud, D. & Messeghem, K. (2010). Le paradigme de l'opportunité : Des fondements à la refondation. *Revue française de gestion*, 206(7), 93-112. <https://doi.org/>

Chabaud, D., & Ngijol, J. (2010). Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? *Revue française de gestion*, 36(206), 129-147.

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of business venturing*, 26(3), 375-390.chandler

Chanut, O. (2009). Grande distribution alimentaire et concurrence. La loi LME est-elle de nature à modifier les positions acquises des groupes de distribution français ? 2ème Journée de Recherche Comindus, Apr 2009, Montpellier, France. fhal-01757066

Chanut, O., & Paché, G. (2012). Stratégies logistiques émergentes : de la grande distribution alimentaire aux réseaux contractuels. *Marché et organisations*, (1), 91-115.

- Chatain, O. (2011). Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. *Strategic Management Journal*, 32(1), 76-102.
- Chatellier, V., Lelyon, B., Perrot, C., & You, G. (2013). Le secteur laitier français à la croisée des chemins. *INRA Prod. Anim*, 26(2), 77-100.
- Chauviré, C. (1981). Peirce, Popper et l'abduction pour en finir avec l'idée d'une logique de la découverte. *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger*, 171(4), 441-459.
- Chauviré, C. (2010). Aux sources de la théorie de l'enquête : la logique de l'abduction en Peirce. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 10(20-21), 27-56.
- Chiffolleau, Y., & Paturel, D. (2016). Les circuits courts alimentaires « pour tous », outils d'analyse de l'innovation sociale. *Innovations*, (2), 191-210.
- Chiffolleau Y. et Prévost B. (2010), Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable, Xème rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire, Luxembourg
- Choi, Y. R., Lévesque, M., & Shepherd, D. A. (2008). When should entrepreneurs expedite or delay opportunity exploitation? *Journal of business venturing*, 23(3), 333-355.
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of Business Venturing*, 20(6), 727-746.
- Clough, D. R., Fang, T. P., Vissa, B., & Wu, A. (2019). Turning lead into gold: How do entrepreneurs mobilize resources to exploit opportunities? *Academy of Management Annals*, 13(1), 240-271.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of business venturing*, 25(6), 610-626.
- Comte-Sponville, A., (1994), Valeur et vérité ; études cyniques, Paris, PUF.
- Condor, R., & Chabaud, D. (2012). La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise: constats et enjeux. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(2), 31-52.
- Cooney, T. M. (2005). What is an entrepreneurial team? *International Small Business Journal*, 23 (3), 226-235
- Corner, P. D., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 635-659.
- Crawford, G. C., Dimov, D., & McKelvey, B. (2016). Realism, empiricism, and fetishism in the study of entrepreneurship. *Journal of Management Inquiry*, 25(2), 168-170.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Points, Paris.

## **D**

- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.

- Dacin, M. T., Dacin, P. A., et Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.
- Danjou, I. (2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, L'Harmattan, Paris.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, 14(4), 411-424.
- Daumas, J. C. (2006). Consommation de masse et grande distribution. *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, (3), 57-76.
- Davidsson, P. & J. Wiklund, 2001. Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25 (4; Summer), 81-100.
- Davidsson, P., & Honig, B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3): 301-331
- Davidsson, P. (2005). The entrepreneurial process as a matching problem. In Annual Meeting of the Academy of Management (65th) (249-249).
- Davidsson, P. (2005a). The types and contextual fit of entrepreneurial processes. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2, 4-407.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of business venturing*, 30(5), 674-695.
- Davidsson, P. (2017). Reflections on misgivings about “dismantling” the opportunity construct. *Journal of Business Venturing Insights*, 7(C), 65–67. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.03.004>
- Davidsson, P., Recker, J., & von Briel, F. (2018). External enablement of new venture creation: A framework. *Academy of Management Perspectives*, (ja).
- Davidsson, P. (2019). Opportunities Re-conceptualized: Updating the Research Agenda. Working Paper.
- Davidsson, P., & Gruenhagen, J. H. (2020). Fulfilling the process promise: A review and agenda for new venture creation process research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042258720930991.
- Davidsson, P., Recker, J., & von Briel, F. (2020). External enablement of new venture creation: A framework. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 311-332.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social enterprise journal*.
- Degeorge, J. M., & Messeghem, K. (2016). Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management. *Finance Contrôle Stratégie*, (19-2).
- Degeorge, J.-M., Chabaud, D. (2013), « Les dirigeants aujourd'hui », in D. Chabaud (dir.), *Qui sont vraiment les dirigeants des PME ? EMS*, Caen.
- De Koning, A., 1999. Conceptualizing Opportunity Recognition as a Socio-Cognitive Process. Centre for Advanced Studies in Leadership, Stockholm

- De Koning A., 2003. "Opportunity Development: A Socio-Cognitive Perspective", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, J. A. Katz et D. A. Shepherd (eds.), JAI Press, Oxford, 6, 265-314.
- Delmar, F., & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(1), 1-23. doi:10.1080/089856200283063
- Delmar, F., & Shane, S. 2004. Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3): 385-410.
- De Massis, A., Kotlar, J., Wright, M., & Kellermanns, F. W. (2018). Sector-based entrepreneurial capabilities and the promise of sector studies in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), p. 3-23.
- Denis, D.J., 2004, «Entrepreneurial finance: an overview of the issues and evidence», *Journal of Corporate Finance*, Vol. 10, p. 301-326.
- De Raymond, B. (2015) « Zéro défaut » ? La distribution des fruits et légumes et ses critiques comme révélateurs des transformations de l'agriculture. Analyse. Centre d'études et de prospective. Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt.
- Derujinsky-Laguecir, A., Kern, A. & Lorino, P. (2011). Une approche instrumentale des indicateurs de performance. *Management & Avenir*, 2(2), 111-132. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/mav.042.0111>
- Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic entrepreneurship journal*, 7(1), 26-49.
- Deschamps, B. (2000). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques* (Doctoral dissertation, ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II)).
- Dias, C. S., Rodrigues, R. G., & Ferreira, J. J. (2019). What's new in the research on agricultural entrepreneurship? *Journal of rural studies*, 65, 99-115.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 681-703.
- Diémé, M., Diallo, A., Kane, D., & Diallo, M. (2017). Récit d'une symbiose entre chercheurs et praticiens autour de la question de l'entrepreneuriat agricole des diplômés de l'Université : le cas de l'Université Gaston Berger au Sénégal. *Revue internationale PME*, 30(3-4), 19-27.
- Dilley, R. M. (1999). *The problem of context: Perspectives from social anthropology and elsewhere* (Vol. 4). Berghahn Books.
- Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily entrepreneurship: The formation and membership of family entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 17-46.
- Discua Cruz, A., & Halliday, S. V. (2020). "Living the dream": a closer look into passionate consumer-entrepreneurship in a developing latin american country. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-27.
- Dumez, H. (1988). Petit organon à l'usage des sociologues, historiens et autres théoriciens des pratiques de gestion. *Economies et sociétés. Cahiers de l'ISMEA*, 22(8), 173-186.

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 41(253), 267-295.

Durand, C., Flacher, D., & Frigant, V. (2018). Étudier les chaînes globales de valeur comme une forme d'organisation industrielle. *Revue d'économie industrielle*, (3), 13-34.

Durieux, F. (2017). XX. Andrew Van de Ven – Innovation et changement au sein des organisations. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (p. 314-330). Caen, France: EMS Editions.

Dutta, D.K., Crossan, M.M., 2005. The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Enterp. Theory Pract.* 29 (4), 425–449

Duymedjian, R., & Rüling, C. C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, 31(2), 133-151.

## **E**

Eckhardt, J. T., & Ciuchta, M. P. 2008. Selected variation: The population-level implication of multistage selection in entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 209-224.

Edelman, L. F., Manolova, T., Shirokova, G., & Tsukanova, T. 2016. The impact of family support on young entrepreneurs' startup activities. *Journal of Business Venturing*, 31(4): 428–448.

Eisenhardt, K., Furr, N., & Bingham, C. (2010). Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), 1263–1273.

Ellul, A., Jappelli, T., Pagano, M., & Panunzi, F. (2016). Transparency, tax pressure, and access to finance. *Review of Finance*, 20(1), 37-76.

## **F**

Fabbe-Costes, N. (2015). Évaluer la création de valeur du supply chain management. *Logistique & Management*, 23(4), 41-50.

Fabbe-Costes, N., Fulconis, F., & Koulikoff-Souviron, M. (2013). *La recherche en management logistique : la question des unités d'analyse et du périmètre* (No. hal-02859854).

Fabre, M., (2018). "C'est Qui Le Patron" est le plus gros succès pour une nouvelle marque depuis 30 ans  
Novethic.fr

Fayolle, A., Toutain, O., & Conseil, C. A. (2009). Le créateur d'entreprise est un « bricoleur ». *L'expansion Entrepreneuriat*, 1, 20-29.

Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 129-172.

Filion, L.J. (1988), *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning*, Thèse de doctorat, University de Lancaster, Grande-Bretagne.

Filser, M., & Paché, G. (2008). La dynamique des canaux de distribution. *Revue française de gestion*, (2), 109-133.

Fisher, G., Stevenson, R., Neubert, E., Burnell, D., & Kuratko, D. F. (2020). Entrepreneurial hustle: Navigating uncertainty and enrolling venture stakeholders through urgent and unorthodox action. *Journal of Management Studies*, 57(5), 1002-1036.

Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(5), 1019-1051.

Fitz-Koch, S., Nordqvist, M., Carter, S., & Hunter, E. (2018). Entrepreneurship in the agricultural sector: A literature review and future research opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 129-166.

Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46(3), 374-384.

Fontan, J. M. (2008). Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (38).

Forbes, D. P., Borchert, P. S., Zellmer-Bruhn, M. E., & Sapienza, H. J. (2006). Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042–2587.

Fourcade, C. (2008). Des dynamiques de proximité innovantes : le cas des Systèmes agroalimentaires localisés en France. *Cahiers Agricultures*, 17(6), 520-525.

Francis, D. H., & Sandberg, W. R. (2000). Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 5-26.

## G

Garcia, E., Hernandez, F., Verstraete, T., in Messeghem, K., & Torres, O. (2015). *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*. EMS Editions, Caen.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.

Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.

Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship theory and practice*, 14(1), 27-38.

Gartner, W.B. (1995). Aspects of organizational emergence. In I. Bull, H. Thomas, & G. Willard (Eds.), *Entrepreneurship: Perspectives on theory building* (p. 67–86). Pergamon, Oxford.

Gartner, W.B. (2016) in Welter, F., Gartner, W. B., & Wright, M. (2016). The context of contextualizing contexts. In *A research agenda for entrepreneurship and context*. Edward Elgar Publishing.

- Garud, R., Schildt, H. A., & Lant, T. K. (2014). Entrepreneurial storytelling, future expectations, and the paradox of legitimacy. *Organization Science*, 25(5), 1479-1492.
- Gasse, Y. (2011) in Dana, L. P. (Ed.). (2011). *World encyclopedia of entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Helme-Guizon, A., Herbert, M., Ray, D., Chapitre 3. Collecter les données : l'enquête (p. 88-138) in Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*.
- Gavard-Perret, M.L., Helme-Guizon, A., Chapitre 7. Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative (p. 247-280) in Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*.
- Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C., Payne, T., & Wright, M. (2013). Social capital and entrepreneurship: A schema and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 455–478.
- Gereffi G. et Korzeniewicz M. (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport CT, Praeger.
- Germain, O. (2017). Théories en entrepreneuriat : pour que les fruits passent la promesse des fleurs. *Les PME : d'hier à demain*, 17-65.
- Giannelloni, J. L., & Vernet, E. (2019). *Etudes de marché*. Vuibert, Paris.
- Giddens A. (1987). *La théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Girin, J., « L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », dans Actes du colloque *Qualité des informations scientifiques en gestion*, Iseor-Fnege, 18-19 novembre 1986.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., Hamilton, A. L. (2012), "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, published on line <http://orm.sagepub.com/>, p. 1-17.
- Glaser, B.G. et STRAUSS (1967) : *The discovery of grounded theory*, Weidenfield & Nicolson, Londres.
- Glaserfeld, E. von (2001), "The Radical Constructivist View of Science", *Foundations of science*, vol. 6, p. 31-43.
- Gomez, P. Y., Rousseau, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2011). Distance et proximité. *Revue française de gestion*, (4), 13-23.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, vol. 91, n°3, p. 481–510.
- Granovetter, M. (2006). L'influence de la structure sociale sur les activités économiques. *Sociologies pratiques*, n°13, p. 9-36.
- Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2019). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 54(3), 621-639.

Greimas, A. J. (1987). Actants, actors, and figures. *On meaning: Selected writings in semiotic theory*, 106-120.

Grossman, E. B., Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. (2012). Resource search, interpersonal similarity, and network tie valuation in nascent entrepreneurs' emerging networks. *Journal of Management*, 38(6), 1760–1787.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. 1989. *Sage Publications, California, Seen in, Koch T, Establishing rigour in qualitative research: the decision trail, J Adv Nursing, 19, 976-986.*

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.

## H

Hansen, D. J., Shrader, R., & Monllor, J. (2011). Defragmenting definitions of entrepreneurial opportunity. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 283-304.

Hansson, H., Ferguson, R., & Olofsson, C. (2010). Understanding the diversification and specialization of farm businesses. *Agricultural and Food Science*, 19(4), 269–283.

Harrison, J.S. & Freeman, R.E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42, 479–485

Hjorth, D., Holt, R., & Steyaert, C. (2015). Entrepreneurship and process studies. *International Small Business Journal*, 33(6), 599-611.

Hills, G.E., T.G. Lumpkin et R.P. Singh (1997), « Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass., Babson College

Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187.

Hsu, D. H., & Ziedonis, R. H. 2013. Resources as dual sources of advantage: Implications for valuing entrepreneurial-firm patents. *Strategic Management Journal*, 34(7) : 761-781.

## I

## J

Jacquemin, A., & Lesage, X. (2016). Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute ? Apport de la théorie de l'effectuation. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 20(2), 29-41.

Janssen, F., & Schmitt, C. (2011). L'entrepreneur, héros des temps modernes ? Pour une analyse critique de l'entrepreneuriat.

Janssen, F. (2016). *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat*. Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur.

Janssen, F., Surlemont, B. (2016). Chapitre 1-L'entrepreneuriat, in Janssen, F. *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat*, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 38-58.

Janssen, F., Surlemont, B., De Hoe, R., Schmitt, C. (2016). Chapitre 2-L'entrepreneur, in Janssen, F. *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat*, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 31-38.

Janssen, F., Fayolle, A., & Wuillaume, A. (2018). Researching bricolage in social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 450-470.

Jaouen, A. (2010), « Typologie de dirigeants de très petite entreprise », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23 (1), 133-152.

Johannisson, B. (1995). Paradigms and entrepreneurial networks—some methodological challenges. *Entrepreneurship & regional development*, 7(3), 215-232.

Johannisson, B., & Olaison, L. (2007). The moment of truth—Reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the storm. *Review of social economy*, 65(1), 55-78.

Johannisson, B. (2018). Limits to and prospects of entrepreneurship education in the academic context. In *A research agenda for entrepreneurship education*. *Entrepreneurship and regional development*, 28 (5-6), 403-423.

Journé, B., (2008), Chapitre 4. Collecter les données par l'observation (p. 139-176), in Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*.

Journé, B., Grimand, A., Garreau, L., (2012) « Face à la complexité. Illusions, audaces, humilités », *Revue française de gestion*, 4 (N° 223), p. 15-25. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-4-page-15.htm>

Journé, B., (2018), Chapitre 4. Collecter les données par l'observation (p. 139-174), in Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*.

Julien, P., & Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Eyrolles, Paris.

## **K**

Kaish, S., & Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of business venturing*, 6(1), 45-61.

Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A. and Nurick, A. J. (1990) 'Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda', *Entrepreneurship Theory and Practice* 14(4): 7–17.

Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T. R., Kemmerer, B., & Narayanan, V. (2016). The resource-based view in entrepreneurship: A content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 26-48.

Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246.

Kickul, J., Griffiths, M., Bacq, S., & Garud, N. (2018). Catalyzing social innovation: is entrepreneurial bricolage always good? *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 407-420.

Kirzner, I. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship*. University Chicago Press, Chicago.

Kitching, J., & Rouse, J. (2020). Contesting effectuation theory: Why it does not explain new venture creation. *International Small Business Journal*, 38(6), 515-535.

Knight, A. P., Greer, L. L., & De Jong, B. (2020). Start-up teams: a multidimensional conceptualization, integrative review of past research, and future research agenda. *Academy of Management Annals*, 14(1), 231-266.

Kotha, R., & George, G. (2012). Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. *Journal of Business Venturing*, 27, 525-543.

## L

Lanciano, E., & Saleilles, S. (2010). Le développement des circuits courts alimentaires : un nouveau souffle entrepreneurial dans l'agriculture? In *Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*.

Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2020). Entrepreneurial team formation. *Academy of Management Annals*, 14(1), 29-59.

Lechler, T. (2001). Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics*, 16(4), 263-278.

Le Goff, J. (2002) in Mourgues, N., Allard-Poesi, F., Amine, A., Charreire-Petit, S., & Le Goff, J. (2002). *Questions de méthodes en sciences de gestion*. EMS, Caen.

Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Vol. 2969). Presses universitaires de France, Paris.

Le Roy, F., Guillotreau, P. (2002), « Entreprendre avec ses concurrents : le cas du développement de la pêche au thon tropical française », XIe conférence de l'AIMS, juin

Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage* (Vol. 289). Plon, Paris.

Levratto, N. (2015). VII. *Mark Casson – À la recherche des fondements sociaux de l'entrepreneur*. in Messeghem éd., *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME* (p. 141-156). EMS Editions, Caen. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/ems.torre.2015.01.0141>

Lieberman, M.B. & Montgomery, D.B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41–58

Liu, M. (1986). *La recherche action dans les sciences de l'homme : portée, limites et perspectives*, Paris, Fondation nationales des sciences politiques

Livolsi, L., & Camman, C. (2012). La mutualisation logistique dans le canal de distribution : une stratégie de contournement de la Loi de Modernisation de l'Economie. *Management Avenir*, (2), 99-118.

Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations*. Economica, Paris.

Lorino, P., & Tarondeau, J. C. (2015). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, 41(253), 231-250.

Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic management journal*, 22(6-7), 545-564.

Lurtz, K., & Kreutzer, K. (2014). What does your audience expect from you? How entrepreneurs acquire resources through storytelling. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 16008). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Lyytinen, K., Yoo, Y., & Boland, R. J. (2016). Digital product innovation within four classes of innovation networks. *Information Systems Journal*, 26(1), 47–75

## M

Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44

Malsch, F., & Guieu, G. (2019). How to get more with less? Scarce resources and high social ambition: effectuation as KM tool in social entrepreneurial projects. *Journal of Knowledge Management*, 23 (10), 1949-1964.

Marchesnay, M. (2000). L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 13(1), 105-116.

Margiono, A., Kariza, A., & Heriyati, P. (2019). Venture legitimacy and storytelling in social enterprises. *Small Enterprise Research*, 26(1), 55-77.

Martens, M. L., Jennings, J. E., & Jennings, P. D. 2007. Do the stories they tell get them the money they need? the role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1107-1132.

Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999, May). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. In *communication à la conférence de l'AIMS* (p. p22).

McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (No. 15). Simon and Schuster.

Mertens, S., Bacq, S., & Rijpens, J. (2016). Chapitre 19—L'entrepreneuriat social. *Entreprendre. Une introduction à l'entrepreneuriat*, 2.

Messeghem, K. (2005). Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME. *Décisions marketing*, 57-66.

Messeghem, K., & Torres, O. (2015). *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*. EMS Edition, Caen.

Mevel, O. (2010). Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 3 (38-49). ESKA.

Moison, J. C. (2015). Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion*, 41(253), 21-39.

Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550-568.

Montgomery, A. W., Dacin, P. A., & Dacin, M. T. (2012). Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 375-388. doi:10.1007/s10551-012-1501-5

Mourral, I., & Millet, L. (1993). *Petite encyclopédie philosophique*. Editions universitaires.

Moorman, C., Miner, A.S., 1998. Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review* 23, 698–723

## N

Nahapiet, J., Ghoshal, S., 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23(2):242-266.

Neumann, T. (2020). The impact of entrepreneurship on economic, social and environmental welfare and its determinants: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 1-32.

Nielsen, S. L., & Lassen, A. H. (2012). Identity in entrepreneurship effectuation theory: a supplementary framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 373-389.

North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

## O

OCDE, 2019. Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2019, Editions OCDE, Paris.

## P

Paché G., « Penser la décision en sciences de gestion : pour une vision de nature syncrétique », in J.-R. Alcaras, P. Gianfaldoni et G. Paché (sous la direction de), *Décider dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 79-99.

Palpacuer, F., & Balas, N. (2010). Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? *Revue française de gestion*, (2), 89-102.

Paré, J. L., & Rédis, J. (2011). Réorienter la recherche en finance entrepreneuriale. *Gestion 2000*, 28(4), 17-31.

Parmentier, A. P., & Avenier, M. J. (2013). Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : éclairages pratiques. *Recherches qualitatives*, 32(2), 201-226.

Parris and McInnis-Bowers (2014). Social entrepreneurship questioning the status quo: Waste as a resource. *Journal of Economic Issues*

Peirce, C.S. (1966), *Selected Writings (Values in a Universe of Chance)*, Dover Publications, New York

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of The Firm*. Oxford, GB: Blackwell.

- Perrot, C., Chatellier, V., Gouin, D. M., Richard, M., & You, G. (2018). Le secteur laitier français est-il compétitif face à la concurrence européenne et mondiale ? *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (364), 109-127.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, 13(S2), 5-16.
- Pettigrew A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p. 337-348.
- Pindado, E., & Sánchez, M. (2017). Researching the entrepreneurial behaviour of new and existing ventures in European agriculture. *Small Business Economics*, 49(2), 421-444.
- Piva, E., & Rossi-Lamastra, C. (2018). Human capital signals and entrepreneurs' success in equity crowdfunding. *Small Business Economics*, 51(3), 667-686.
- Plummer, L. A., Haynie, J. M., & Godesiabois, J. (2007). An essay on the origins of entrepreneurial opportunity. *Small Business Economics*, 28(4), 363-379.
- Polanyi, K., Malamoud, C., Dumont, L., & Angeno, M. (1983). *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps* (Vol. 62). Paris, Gallimard.
- Pollitt, C. (Ed.). (2013). *Context in public policy and management: The missing link?*. Edward Elgar Publishing.
- Poole M.S., Van de Ven A.H., Dooley K. (2000), *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research*, New York: Oxford University Press. Élu meilleur livre par la Division Organizational Communication de la National Communication Association en 2001.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C.K. (2006). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Upper Saddle, NJ: Wharton School Publishing.
- Prévost, B. (2014). Des circuits courts à la reterritorialisation de l'agriculture et de l'alimentation. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (331), 30-44. Prévost, B. (2014). Des circuits courts à la reterritorialisation de l'agriculture et de l'alimentation. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (331), 30-44.
- Prévo, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, (5), 87-103.

## Q

Qiu, J. L. (2015). Locating worker-generated content (WGC) in the world's factory. In R. Maxwell (Ed.), *The Routledge companion for labor and media* (303–314). New York: Routledge.

## R

Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115.

Razafindrazaka, T., & Fourcade, C. (2016). L'entrepreneuriat collectif : Un outil du développement territorial ? *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (5), 1017-1042.

Ricard, D. (2014). Les mutations des systèmes productifs en France : le cas des filières laitières bovines. *Revue Géographique de l'Est*, 54(1-2).

Rindova, V., Barry, D., & Ketchen Jr, D. J. (2009). Entrepreneurship as emancipation. *Academy of management review*, 34(3), 477-491.

Rochette, C. (2012). L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire. *Gestion et management public*, 1(1), 4-20.

Roullaud, É. (2010). La grève « européenne » du lait de 2009 : réorganisation des forces syndicales sur fond de forte dérégulation du secteur. *Savoir/Agir*, 2(2), 111-116. <https://doi.org/10.3917/sava.012.0111>

Roundy, P. (2014). The stories of social entrepreneurs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.

Rouquet, A., Roussat, C., & Carbone, V. (2018). Les consumer-to-consumer supply chains. *Revue française de gestion*, (8), 93-107.

Ruebottom, T. (2013). The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship: Building legitimacy through heroes and villains. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 98-116.

## S

Sabri, R., & Messeghem, K. (2012). Accompagnement des petits producteurs par la grande distribution : le cas de « Marjane Holding ». *Marché et organisations*, (1), 143-168.

Sagawa, S., & Segal, E. (2000). Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships. *California management review*, 42(2), 105-122.

Salaun, V. (2016). *La pérennité des organisations temporaires (OT) : compréhension du rôle conjoint de la pulsation organisationnelle et de la logistique : l'apport de l'étude des festivals musicaux* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).

Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.

Sarasvathy, S. D., 2001, Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds. In *Academy of management proceedings* 2001, (1), D1-D6.

- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2003). Three views of entrepreneurial opportunity. In *Handbook of entrepreneurship research* (p. 141-160). Springer, Boston, MA.
- Schmitt, C., Ndjambou, R., & Husson, J. (2014). Le développement durable et les modèles de la valeur en entrepreneuriat. *Entrepreneuriat, développement durable et territoires, Agence universitaire de la Francophonie, Paris, Hachette*, 141-158.
- Schmitt C., 2017, « Pour une approche de la complexité en entrepreneuriat et PME », *Projectics / Proyética / Projectique*, 1 (n°16), p. 5-6. DOI : 10.3917/proj.016.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-1-page-5.htm>
- Schmitt, C. (2020). *Nouvelles perspectives en entrepreneuriat : Du modèle du télégraphe au modèle de l'orchestre*. Vuibert, France.
- Schumpeter, J. A. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Essays.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.
- Seghers, A., Manigart, S., & Vanacker, T. (2012). The impact of human and social capital on entrepreneurs' knowledge of finance alternatives. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 63-86.
- Servantie, V., & Rispal, M. H. (2018). Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 310-335.
- Shah, S. K., Agarwal, R., & Echambadi, R. (2019). Jewels in the crown: Exploring the motivations and team building processes of employee entrepreneurs. *Strategic Management Journal*, Forthcoming
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship. The individual-opportunity nexus*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 91-112.
- Shepherd, D. A. (2011). Multilevel entrepreneurship research: Opportunities for studying entrepreneurial decision making.
- Shepherd, D., Souitaris, V. et Gruber, M. (2021). Creating New Ventures: A review and research agenda. *Journal of Management*, 47(1), (11-42). doi: 10.1177/0149206319900537
- Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of management*, 36(1), 40-65.

- Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., McKenny, A. F., Allison, T. H., & Ireland, R. D. (2017). Research on crowdfunding: Reviewing the (very recent) past and celebrating the present. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(2), 149-160.
- Sibille, H. (2009). Entrepreneuriat social et économie sociale. *L'année de l'économie sociale et solidaire*, Paris, Dunod, 277-284.
- Silberzahn, P. (2014). *Effectuation: les principes de l'entrepreneuriat pour tous*. Pearson Education France.
- Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Floyd, S. W. (2003). Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behavior: A Structural Embeddedness Perspective. *Journal of Management*, vol. 29, n°3, p. 427-442.
- Spaey, M., Defourny, J. (2004), « Introduction et objectifs de l'étude », in M. Spaey (dir), *Entrepreneuriat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale*, Etude pour le Gouvernement Wallon
- Smith, B.R., Matthews, C.H., Schenkel, M.T., (2009). Differences in entrepreneurial opportunities: the role of tacitness and codification in opportunity identification. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 38-57.
- Smith, B. R., Kistruck, G. M., & Cannatelli, B. (2016). The impact of moral intensity and desire for control on scaling decisions in social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 677-689.
- Steier, L., & Greenwood, R. (2000). Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks. *Organization Studies*, 21(1), 163-192.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stevenson, H. H. (2000). Why entrepreneurship has won. *Coleman White Paper*, 2(4), 483.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In *Entrepreneurship* (155-170). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (2003). *New movements in entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (2006). *Entrepreneurship as Social Change: A Third Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham UK
- Steyaert, C. (2012). « Making the multiple: Theorising processes of entrepreneurship and organisation », dans D. Hjorth (dir.), *Handbook of Organisational Entrepreneurship*, Edward Elgar, p. 151-168.
- Suddaby, R., 2010. Editor's comments: construct clarity in theories of management and organization. *Acad. Manag. Rev.* 35 (3), 346-357.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

## T

Temple, L., Lançon, F., Palpacuer, F., & Paché, G. (2011). Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire. *Economies et Sociétés. Série AG Systèmes agroalimentaires*, AG (33), 1785-1797.

Torre, A., & Talbot, D. (2018). Proximités : retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, (5), 917-936.

Tozanli, S. (2001). La filière laitière en France : l'évolution de l'industrie de la. *Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches*, (32), 171-194.

Trouvé, A., Dervillé, M., Gouin, D. M., Pouch, T., Briot, X., Fink-Kessler, A., ... & Jongeneel, R. (2016). Étude sur les mesures contre les déséquilibres de marché : Quelles perspectives pour l'après quotas dans le secteur laitier européen ? *Rapport d'une étude financée par le Ministère de l'Alimentation de l'Agriculture et de la Pêche, Paris*.

## U

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.

Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64(4), 481-505

## V

Vaillant, L., Gonçalves, A., Raton, G., & Blanquart, C. (2017). Transport et logistique des circuits courts alimentaires de proximité : la diversité des trajectoires d'innovation. *Innovations*, (3), 123-147.

VanSandt, C. V., Sud, M., & Marmé, C. (2009). Enabling the original intent: Catalysts for social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 419-428.

Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 169-188.

Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization science*, 1(3), 213-219.

Van Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small business economics*, 29(4), 351-382.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Venkataraman S. (1997), "The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, J.A. Katz et R.H. Brockhaus (eds.), vol. 3, p. 119-138.

Vérin, H. (1982). *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*. Classiques Garnier, Paris.

Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.

Vesala, H. T., & Vesala, K. M. (2010). Entrepreneurs and producers: identities of Finnish farmers in 2001 and 2006. *Journal of Rural Studies*, 26(1), 21–30.

Veyer, S., & Sangiorgio, J. (2006). L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 89-102.

Veysset, P., & Delaby, L. (2018). Diversité des systèmes de production et des filières bovines en France. *Innovations Agronomiques*, 68, 129-150.

Vohora, A., Wright, M., & Lockett, A. (2004). Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. *Research policy*, 33(1), 147-175.

von Briel, F., Davidsson, P., & Recker, J. (2018). Digital technologies as external enablers of new venture creation in the IT hardware sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 47-69.

## **W**

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.

Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship theory and Practice*, 35(1), 165-184.

Welter, F. (2016) in Welter, F., Gartner, W. B., & Wright, M. (2016). The context of contextualizing contexts. In *A research agenda for entrepreneurship and context*. Edward Elgar Publishing.

Welter, F., Gartner, W. B., & Wright, M. (2016). The context of contextualizing contexts. In *A research agenda for entrepreneurship and context*. Edward Elgar Publishing.

Wernerfelt, B., (1984), A Resource Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol 5, p. 171-180.

Wood, M.S., McKinley, W., 2010. The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective. *Strateg. Entrep. J.* 4 (1), 66–84.

Wright, M. (2016) in Welter, F., Gartner, W. B., & Wright, M. (2016). The context of contextualizing contexts. In *A research agenda for entrepreneurship and context*. Edward Elgar Publishing.

Wuillaume, A., Jacquemin, A., & Janssen, F. (2019). Dear crowd, let me tell you a story. The influence of emotions, authenticity and sense of community on entrepreneurs ability to acquire funds via crowdfunding. In *Rigour and Relevance in Entrepreneurship Research, Resources and Outcomes*. Edward Elgar Publishing.

## **X**

## **Y**

Yin, R. K. (2003). Case study research: design and methods. Third Edition. *Sage publications*. London, New Delhi.

Yu, T. L., & Wang, J. H. (2019). Factors affecting social entrepreneurship intentions among agricultural university students in Taiwan. *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(1030-2019-621), 107-118.

Yusuf, J. E., & Sloan, M. F. (2015). Effectual processes in nonprofit start-ups and social entrepreneurship: An illustrated discussion of a novel decision-making approach. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 417-435.

## **Z**

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.

Zahra, S. A., & Wright, M. (2011). Entrepreneurship's next act. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 67-83.

Zahra, S. A., Newey, L. R., & Li, Y. (2014). On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 38(1), 137–158

Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative science quarterly*, 52(1), 70-105.

## **Webographie**

[www.insee.fr](http://www.insee.fr)

[www.lamarqueduconsommateur.com](http://www.lamarqueduconsommateur.com)

[www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)

# Table des tableaux

Tableau 1. Les principes de l'effectuation versus la causation.....	46
Tableau 2. Mécanismes faisant référence à la manière dont un facteur externe peut impacter le processus entrepreneurial (Davidsson, 2019).....	54
Tableau 3. L'effectuation en entrepreneuriat social .....	90
Tableau 4. Identification de créations de valeur non économique, en écho aux motivations des entrepreneurs, autres que financières .....	103
Tableau 5. Caractérisation de l'objet de recherche.....	116
Tableau 6. Les 3 France laitières, une diversité des enjeux parmi les producteurs.....	126
Tableau 7. Dates des événements marquants de l'enquête menée par le chercheur.....	142
Tableau 8. Caractérisation des parties du Tout étudié.....	143
Tableau 9. Entretiens semi-directifs réalisés .....	150
Tableau 10. Réunions de présentation des résultats et échanges .....	151
Tableau 11. Thèmes et dimensions abordés dans le guide d'entretien .....	153
Tableau 12. Codages élaborés à partir de l'analyse processuelle proposée par Pettigrew (1992) .....	159
Tableau 13. Grille de codage A PRIORI.....	162
Tableau 14. Codes émergents.....	163
Tableau 15. Présentation des membres de l'équipe entrepreneuriale CQLP et de leur rôle...	168
Tableau 16. Modalité d'intégration des acteurs dans le processus .....	175
Tableau 17. Synthèse des acteurs, par catégorie, ayant contribué à façonner l'identité de CQLP .....	179
Tableau 18. Les ressources apportées par les Acteurs-Ressource.....	180
Tableau 19. Les quatre temps de la construction de l'idée de nouvelle entreprise.....	183
Tableau 20. Co-construction de l'idée de nouvelle entreprise en quatre temps .....	190
Tableau 21. Dysfonctionnements observés dans la filière du lait .....	199
Tableau 22. Effets de l'utilisation des réseaux sociaux sur la création de valeur .....	211
Tableau 23 Caractérisation des facteurs externes identifiés, inspiré de Davidsson (2020) ...	212
Tableau 24. Confiance dans l'idée Acteur Entrepreneur et Acteurs Ressources.....	216
Tableau 25. Evolution de la confiance dans l'idée, facteurs externes, nouveaux acteurs et évolution de l'idée.....	218
Tableau 26. Evaluation de la prise de risque par acteur .....	219

Tableau 27. Ressources clés ayant conduit à la rencontre de l'équipe entrepreneuriale .....	228
Tableau 28. Synthèse du processus de formation de l'équipe entrepreneuriale .....	229
Tableau 29. Analyse du processus de formation de l'équipe entrepreneuriale selon la grille de lecture de Clough et al. (2019) .....	229
Tableau 30. Ressources clés ayant conduit à l'intégration du distributeur.....	230
Tableau 31. Synthèse du processus d'intégration du distributeur.....	231
Tableau 32. Analyse du processus d'intégration du distributeur selon la grille de lecture de Clough et al. (2019).....	232
Tableau 33. Ressources clés ayant conduit à la reconstitution de l'équipe entrepreneuriale.	233
Tableau 34. Synthèse du processus de reconstitution de l'équipe entrepreneuriale .....	234
Tableau 35. Analyse du processus de reconstitution de l'équipe entrepreneuriale selon la grille de lecture de Clough et al. (2019) .....	234
Tableau 36. Ressources clés ayant conduit à l'intégration de l'industriel .....	235
Tableau 37. Synthèse du processus d'intégration de l'industriel.....	236
Tableau 38. Analyse du processus d'intégration de l'industriel selon la grille de lecture de Clough et al. (2019).....	237
Tableau 39. Ressources clés ayant conduit à l'intégration de la CBVS.....	238
Tableau 40. Synthèse du processus d'intégration de la CBVS .....	238
Tableau 41. Analyse du processus d'intégration de la CBVS selon la grille de lecture de Clough et al. (2019) .....	239
Tableau 42. Ressources clés ayant conduit à l'intégration des consommateurs .....	243
Tableau 43. Synthèse du processus d'intégration des consommateurs .....	244
Tableau 44. Analyse du processus d'intégration des consommateurs selon la grille de lecture de Clough et al. (2019).....	244
Tableau 45. Synthèse des processus de mobilisation des ressources .....	246
Tableau 46. Caractéristiques de la ressource Narration .....	256
Tableau 47. Les composantes de la transparence .....	258
Tableau 48. Caractérisation de la bienveillance .....	263
Tableau 49. Création de valeur attendue par l'équipe entrepreneuriale.....	266
Tableau 50. Création de valeur attendue par la CBVS .....	267
Tableau 51. Création de valeur attendue par Carrefour .....	268
Tableau 52. Création de valeur attendue par LSDH .....	269
Tableau 53. Création de valeur attendue par les consommateurs .....	270
Tableau 54. Synthèse, par acteur, de la valeur créée identifiée dans les verbatim.....	272

Tableau 55. Synthèse des facteurs externes et des mécanismes par lesquels ils ont influencé le processus entrepreneurial .....	283
Tableau 56. Evénements marquants de l'industrie agroalimentaire mentionnés par les acteurs interviewés .....	XXII
Tableau 57. Evénements marquants du secteur du lait mentionnés par les acteurs interviewés .....	XXIV
Tableau 58. Liste des posts sur la page de La Marque du Consommateur, entre février 2016 et la réunion de lancement du 6 septembre 2016 .....	XXVI
Tableau 59. Liste des posts concernant la démarche CQLP, sur la page des Gueules Cassées entre février 2016 et la réunion de lancement du 6 septembre 2016.....	XXVII
Tableau 60. Les valeurs des acteurs .....	XXIX



# Table des figures

Figure 1. Représentation du raisonnement abductif suivi dans la thèse.....	16
Figure 2. Explicitation de l'objet de recherche .....	18
Figure 3. Références majeures mobilisées dans notre thèse .....	18
Figure 4. Architecture de la thèse.....	22
Figure 5. Synthèse des étapes successives de l'abduction.....	23
Figure 6. Les étapes de l'évaluation de l'opportunité .....	40
Figure 7. External Enablers, New Venture Ideas and Opportunity Confidence .....	51
Figure 8. Typologie des ressources entrepreneuriales en fonction des différentes formes de capital .....	62
Figure 9. Liens identifiés dans la littérature entre le storytelling, la légitimité et les autres catégories de ressources .....	71
Figure 10. Liens possibles entre les différentes catégories de ressources (adapté de Clough et al., 2019, p. 243).....	72
Figure 11. Le processus de mobilisation des ressources entrepreneuriales .....	73
Figure 12. Le bricolage, un processus distinct de mobilisation des ressources .....	79
Figure 13. Processus de mobilisation des ressources selon une logique de bricolage, dans un contexte d'entrepreneuriat social .....	94
Figure 14. Rôle et positionnement des acteurs au sein de la chaîne de création de valeur ....	120
Figure 15. Structures juridiques de l'univers CQLP.....	123
Figure 16. Schéma d'une supply chain dans l'ensemble du réseau agroalimentaire .....	131
Figure 17. Synthèse des acteurs de la filière laitière dans leur environnement institutionnel. Réalisé à partir des données issues de la littérature.....	135
Figure 18. Synthèse des étapes successives de l'abduction .....	139
Figure 19. Processus d'élaboration de notre base de données .....	146
Figure 20. Chaîne des relations entre les acteurs-ressource et les acteurs-entrepreneurs .....	182
Figure 21. Représentation du processus de co-construction de l'idée CQLP et légende .....	192
Figure 22. Modélisation graphique du processus entrepreneurial CQLP qui aboutit en octobre 2016 à la vente de la première brique de lait.....	222
Figure 23. Modélisation du rôle du questionnaire en tant qu'artefact dans la mise en relation des acteurs .....	251
Figure 24. Modélisation du rôle du tract CBVS en tant qu'artefact dans la mise en relation des acteurs.....	252

Figure 25. Représentation du processus intégrant la création de valeur attendue par les acteurs et les bénéficiaires de la valeur créée .....	275
Figure 26. External Enablers, New Venture Ideas and Opportunity Confidence .....	280
Figure 27. Représentation des quatre catégories d'acteurs .....	281
Figure 28. Combinaison de facteurs externes conduisant à la création d'une nouvelle entreprise par l'intégration de nouveaux acteurs .....	286
Figure 29. Proposition d'une grille d'analyse pour appréhender une filière en tant que contexte du processus entrepreneurial .....	288
Figure 30. Un processus ciblé de mobilisation des ressources, en trois étapes.....	291
Figure 31. Processus de mobilisation des ressources suivant une logique de bricolage .....	291
Figure 32. Représentation de la surface d'interactions entre l'acteur à intégrer et le processus entrepreneurial, en fonction des quatre ressources : artefact, transparence, narration et bienveillance.....	293
Figure 33. Schéma du processus de thèse .....	301

# Table des images

Image 1. Commentaires sur un post du 28/03/2016.....	208
Image 2. Commentaires sur un post du 22/10/2016.....	209
Image 3. Premier post concernant CQLP sur le site des Gueules Cassées, le 26/02/2016 ....	241
Image 4. Premier post, le 27 février, sur la page Facebook de La Marque du Consommateur .....	242
Image 5. Transparence de la page Facebook C'est Qui Le Patron ?! .....	255
Image 6. Commentaires sur un post du 16 décembre 2016.....	262
Image 7. Participants à la visite des producteurs de fraises du 7 juin 2018 .....	IX
Image 8. Impression écran Archives <a href="http://www.lamarqueduconsommateur.com">www.lamarqueduconsommateur.com</a> , 10/07/2013 : comment est né le projet ?.....	XV
Image 9. Impression Ecran du premier post concernant CQLP sur le site des Gueules Cassées, le 26/02/2016.....	XXI
Image 10. Premier post sur la page Facebook de La marque du consommateur, 27/02/2016 .....	XXV

# Table des encadrés

Encadré 1. Actualité des travaux sur les ressources en entrepreneuriat .....	80
Encadré 2. Explicitation de l'évolution de la question de recherche pour comprendre le guide d'entretien.....	152

# Annexes

ANNEXE 1. Analyse des articles qui mobilisent l'article de Clough et al. (2019) et qui sont cités plus de 5 fois dans Google Scholar (GS) .....	I
ANNEXE 2. Expérience entrepreneuriale de Nicolas Chabanne.....	V
ANNEXE 3. Tract de la CBVS : 51 exploitations laitières en danger.....	VI
ANNEXE 4. Préambule aux statuts de la Société des Consommateurs.....	VIII
ANNEXE 5. Extrait du compte rendu de la visite du producteur de fraises 7 Juin 2018 .....	IX
ANNEXE 6. Données directes et livre sur la démarche.....	XI
ANNEXE 7. Liste des entretiens et réunions de présentation des résultats .....	XII
ANNEXE 8. Documentation liée au contexte agroalimentaire et de la filière laitière .....	XII
ANNEXE 9. Données issues de la presse et des médias.....	XIII
ANNEXE 10 Impression écran de l'archive du site <a href="http://www.lamarqueduconsommateur.com">www.lamarqueduconsommateur.com</a> .	XIV
ANNEXE 11. Qualités humaines de Laurent Pasquier : un interlocuteur fiable et précis....	XVI
ANNEXE 12. Première version du guide d'entretien.....	XVII
ANNEXE 13. Le questionnaire du cahier des charges du lait .....	XIX
ANNEXE 14. Analyse des premières communications sur le réseau social Facebook .....	XX
ANNEXE 15. Synthèse des événements marquants de l'industrie agroalimentaire entre 2008 et 2018 et de la filière laitière entre 2007 et 2016 .....	XXII
ANNEXE 16. Premier post publié le 27/02/2016 sur la page Facebook de La marque du consommateur .....	XXV
ANNEXE 17. Analyse des posts publiés sur la page des Gueules Cassées et qui communiquent sur la démarche CQLP .....	XXVII
ANNEXE 18. Détail des verbatims justifiant les valeurs identifiées pour chaque acteur .	XXIX

**ANNEXE 1. Analyse des articles qui mobilisent l'article de Clough et al. (2019) et qui sont cités plus de 5 fois dans Google Scholar (GS)**

Auteurs	Sujet central de la recherche	Nombre citations GS 05/06/2021	Nombre de citations dans l'article	Sujet pour lequel est mobilisé l'article de Clough et al. (2019)
Lazar et al. 2020	Formation de l'équipe entrepreneuriale	44	1	Méthodologie de la revue de littérature. Extension de la base des articles avec les articles les plus cités dans l'échantillon sélectionné
Giones et al., 2020	Chocs exogènes	38	1	Rôle du réseau social de l'entrepreneur dans l'accès aux ressources
Soublière et Gehman, 2020	Légitimité et Crowdfunding	37	8	Les plateformes de crowdfunding remettent en cause le fait que l'accès aux ressources est gouverné par des logiques de marché (Clough et al., 2019). Ces auteurs proposent les succès antérieurs et les échecs comme prioritaire dans la construction de la légitimité vis-à-vis de la foule. Appel à sortir d'une recherche statique ou centrée sur l'entrepreneur
Fisher et al., 2020	L'urgence entrepreneuriale	20	1	Aspect central et caractérisant des ressources en entrepreneuriat
Slade et al., 2020	Conflicts in cooperative	16	4	Hiérarchie formelle et informelle Mobilisation collective des acteurs dans le processus de mobilisation des ressources
Vanacker et al., 2020	Processus de mobilisation des ressources et private equity firms	14	2	Focus dans la littérature sur les ressources financières
Shafi et al., 2020	Processus mobilisation des ressources financières	13	3	Processus de mobilisation des ressources en entrepreneuriat, définition. Dimension récursive du processus de mobilisation des ressources
Yachin et Ioannides, 2020	« Making do » in rural studies	13	3	Processus en trois étapes de mobilisation des ressources.
Cappa et al., 2020	Narratives et crowdfunding	13	1	Successful fundraising

Murray et al., 2020	Crowdfunding	12	2	Définition du processus de mobilisation des ressources
Korsgaard, 2020	Spatial bricolage, resource constraints	9	8	Aspect central des ressources en entrepreneuriat
				Rôle peu étudié du contexte spatial dans le processus de mobilisation des ressources
				Distinction des facteurs situationnels et dispositionnels
				Ethnic or cultural homophily between parties increases the likelihood of resource exchange
Cronin et George, 2020	NA	10	NA	NA
Maddux et al., 2020	Multicultural expériences	9	1	Méthodologie revue de littérature
Günzel-Jensen et al., 2020	Social entrepreneurial ventures	9	1	Processus de mobilisation des ressources
Batjargal et al., 2020	Influence of national culture on entrepreneur's social network	8	1	Entreprendre avec des contraintes
Bao et al., 2020	Tacit entrepreneurial opportunity	8	1	Processus de mobilisation des ressources
Foo et al., 2020	Entrepreneurship in emerging economies	8	3	Governance : formal or informal Action logics : Market logics or non market logics
Agarwal et al., 2020	Resource mobilization and social entrepreneurs	5	3	Processus de mobilisation des ressources en trois étapes et 4 catégories de ressources
Bailetti et al., 2020	Value propositions of new companies	7	1	Processus de mobilisation des ressources
Huang et al., 2020	Integrative Review	5	2	Méthodologie de la revue de littérature

## Références bibliographiques des articles mobilisés dans le tableau ci-dessus :

- Agarwal, N., Chakrabarti, R., Prabhu, J. C., & Brem, A. (2020). Managing dilemmas of resource mobilization through jugaad: A multi-method study of social enterprises in Indian healthcare. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(3), 419-443.
- Bailetti, T., Tanev, S., & Keen, C. (2020). What makes value propositions distinct and valuable to new companies committed to scale rapidly?. *Technology Innovation Management Review*, 10(6).
- Batjargal, B., Webb, J. W., Tsui, A., Arregle, J. L., Hitt, M. A., & Miller, T. (2019). The moderating influence of national culture on female and male entrepreneurs' social network size and new venture growth. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Bao, Y., Wei, Z., & Di Benedetto, A. (2020). Identifying the tacit entrepreneurial opportunity of latent customer needs in an emerging economy: The effects of experiential market learning versus vicarious market learning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(3), 444-469.
- Cappa, F., Pinelli, M., Maiolini, R., & Leone, M. I. (2020). "Pledge" me your ears! The role of narratives and narrator experience in explaining crowdfunding success. *Small Business Economics*, 1-21.
- Cronin, M. A., & George, E. (2020). The why and how of the integrative review. *Organizational Research Methods*, 1094428120935507.
- Fisher, G., Stevenson, R., Neubert, E., Burnell, D., & Kuratko, D. F. (2020). Entrepreneurial hustle: Navigating uncertainty and enrolling venture stakeholders through urgent and unorthodox action. *Journal of Management Studies*, 57(5), 1002-1036.
- Foo, M. D., Vissa, B., & Wu, B. (2020). Entrepreneurship in emerging economies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(3), 289-301.
- Giones, F., Brem, A., Pollack, J. M., Michaelis, T. L., Klyver, K., & Brinckmann, J. (2020). Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00186.
- Günzel-Jensen, F., Siebold, N., Kroeger, A., & Korsgaard, S. (2020). Do the United Nations' Sustainable Development Goals matter for social entrepreneurial ventures? A bottom-up perspective. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00162.
- Huang, L., Joshi, P., Wakslak, C., & Wu, A. (2020). Sizing Up Entrepreneurial Potential: Gender Differences in Communication and Investor Perceptions of Long-Term Growth and Scalability. *Academy of Management Journal*, (ja).
- Korsgaard, S., Müller, S., & Welter, F. (2021). It's right nearby: how entrepreneurs use spatial bricolage to overcome resource constraints. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(1-2), 147-173.
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2020). Entrepreneurial team formation. *Academy of Management Annals*, 14(1), 29-59.
- Maddux, W. W., Lu, J. G., Affinito, S. J., & Galinsky, A. D. (2020). Multicultural experiences: a systematic review and new theoretical framework. *Academy of Management Annals*, (ja).
- Murray, A., Kotha, S., & Fisher, G. (2020). Community-based resource mobilization: How entrepreneurs acquire resources from distributed non-professionals via crowdfunding. *Organization Science*, 31(4), 960-989.

Shafi, K., Mohammadi, A., & Johan, S. A. (2020). Investment ties gone awry. *Academy of Management Journal*, 63(1), 295-327.

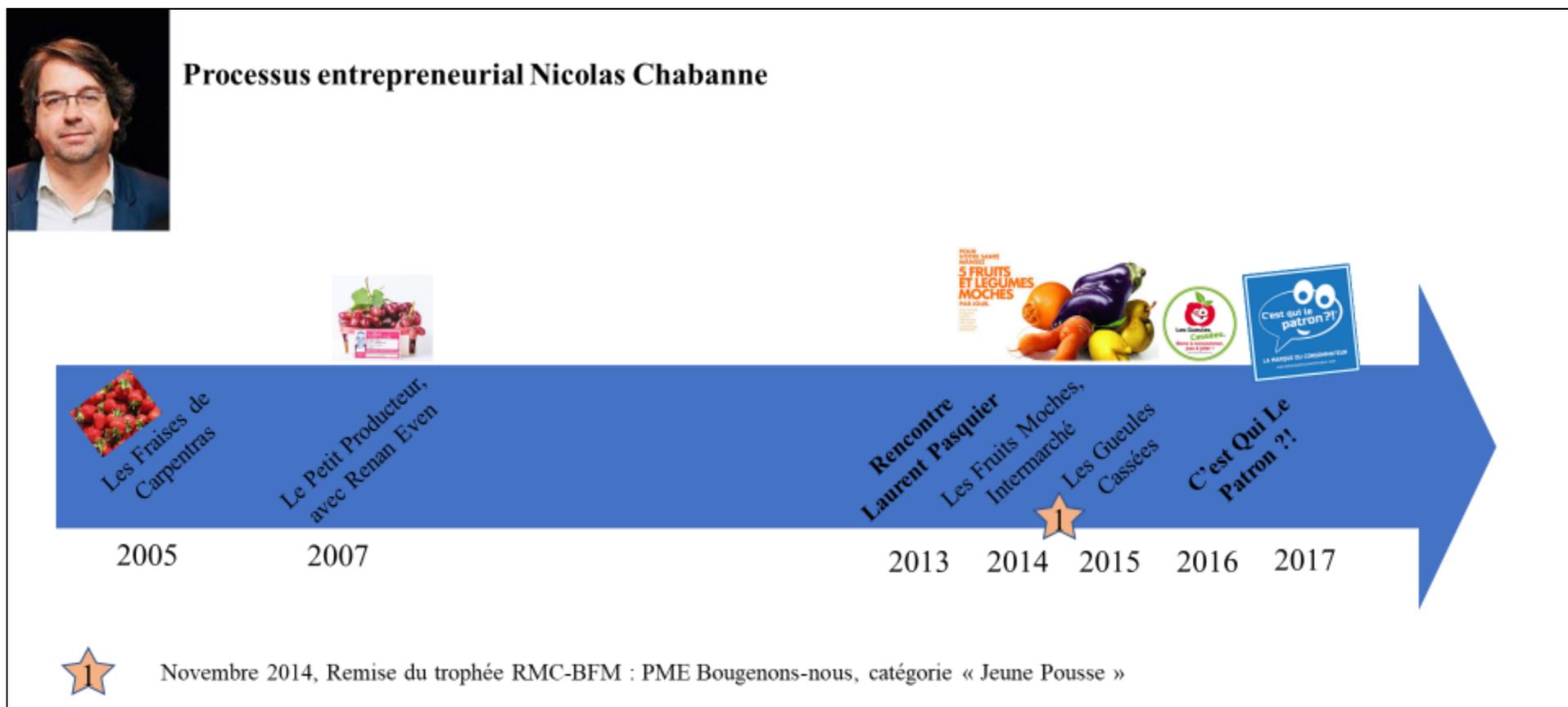
Slade Shantz, A. F., Kistruck, G. M., Pacheco, D. F., & Webb, J. W. (2020). How formal and informal hierarchies shape conflict within cooperatives: A field experiment in Ghana. *Academy of Management Journal*, 63(2), 503-529.

Soublière, J. F., & Gehman, J. (2020). The legitimacy threshold revisited: How prior successes and failures spill over to other endeavors on Kickstarter. *Academy of Management Journal*, 63(2), 472-502.

Vanacker, T., Forbes, D. P., Knockaert, M., & Manigart, S. (2020). Signal strength, media attention, and resource mobilization: evidence from new private equity firms. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1082-1105.

Yachin, J. M., & Ioannides, D. (2020). "Making do" in rural tourism: the resourcing behaviour of tourism micro-firms. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(7), 1003-1021.

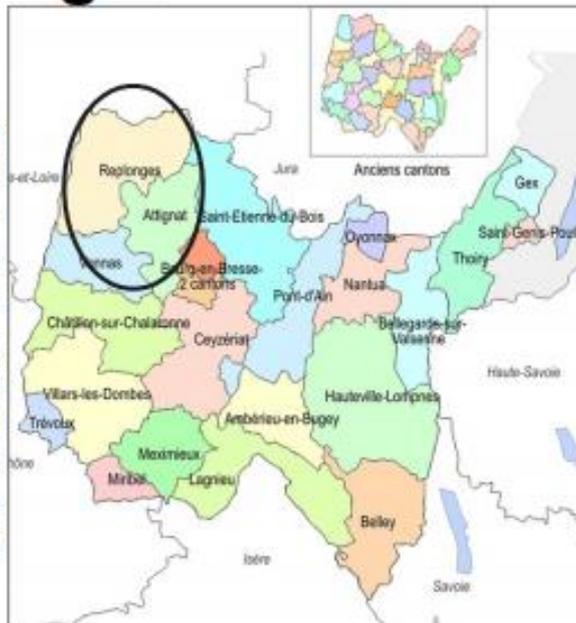
## ANNEXE 2. Expérience entrepreneuriale de Nicolas Chabanne



## 51 exploitations laitières en danger

### Qui sommes-nous ?

Nos 51 exploitations laitières sont toutes situées au nord du département de l'Ain, au carrefour du bocage Bressan et du Val de Saône. La zone de collecte s'étend sur 3 cantons : Replonges, Vonnas et Attignat. Notre coopérative, nommée « Bresse Val de Saône » (BVS), collecte 26 millions de litres de lait et est gérée par des éleveurs administrateurs bénévoles.



### Contexte :

Historiquement, la coopérative Bresse Val de Saône était adhérente de l'URCVL (Union Régionale des Coopératives de Vente de Lait). Depuis le démantèlement de cette dernière (2009), les éleveurs connaissent des périodes perturbées avec des prix nettement inférieurs à la moyenne régionale et n'ont pas de perspective d'avenir à court et moyen terme.

2009-2011 : livraison à une société de Montméliant (ex-Dominici) sur le site de Leyment.

2011-2013 : Lacopab, Leyment.

2013-2016 : contrat tripartite BVS-Eurosérum (détenu majoritairement par le groupe Sodiaal) et ALPICOM pour export vers l'Italie.

La défaillance d'ALPICOM, la renégociation sans cesse à la baisse du prix, la menace de suspension de collecte et l'absence de solutions par Sodiaal ne nous permet plus de continuer.

Dans ce contexte, les exploitations et les familles qui y vivent, sont toutes, socialement et économiquement, en danger.

---

### Notre ambition:

Rejoindre le marché national en trouvant un distributeur pour contractualiser en direct notre volume de lait afin de développer leur propre marque (MDD) en s'appuyant sur l'image de nos territoires.

### Les points clés

- Exploitations adhérentes à la Charte des Bonnes Pratiques d'Elevage
- Lait collecté respectant les critères qualité CRIEL
- Exploitations pratiquant majoritairement le pâturage estival
- Exploitations où l'on privilégie les fourrages et les céréales produits sur les fermes pour nourrir nos animaux
- Exploitations situées en zone humide où les bovins sont indispensables pour l'entretien des prairies humides du Val de Saône
- Elles entretiennent un écosystème original avec le maintien de la biodiversité
- Elles contribuent à l'entretien du bassin de rétention d'eau de la protection de la ville de Lyon (la Saône)
- Paysage typique du bocage bressan présent sur les exploitations
- Exploitations à taille humaine gérées par des familles (couple, père/fils,...) avec beaucoup de jeunes installés dynamiques
- Les exploitations ont un rôle primordial dans l'activité économique locale par tous les emplois indirects qu'elles génèrent
- Autonomie pour la collecte et la livraison du lait
- Ouverts à toutes propositions

### Contacts :

Martial DARBON, président 03.85.30.41.79 [marti.darbon01@kiwi-fibre.fr](mailto:marti.darbon01@kiwi-fibre.fr)  
Aurélie PAYET MAUGERON, secrétaire 06.28.32.88.23,  
[payetmaugeron@yahoo.fr](mailto:payetmaugeron@yahoo.fr)

## ANNEXE 4. Préambule aux statuts de la Société des Consommateurs

### *Préambule*

*LA SOCIETE DES CONSOMMATEURS est créée pour redonner plus de pouvoir aux consommateurs.*

*LA SOCIETE DES CONSOMMATEURS est une société coopérative destinée à rassembler les consommateurs qui souhaitent prendre une part active à la création, au choix, à la fabrication et au contrôle de l'offre de produits alimentaires qui leur seront à l'avenir proposés.*

*A travers elle, les consommateurs expriment leurs besoins et participent à la conception du cahier des charges de produits et services d'intérêt collectif. Ils participent à la définition des caractéristiques (composition, provenance, prix) des produits qu'ils souhaitent acquérir avec la possibilité de les rendre plus durables, plus équitables et plus transparents, notamment sur leur mode de fabrication.*

*Ces produits sont ensuite conçus, produits et commercialisés par une société tierce, la société C'est qui le Patron ?! avec laquelle la SOCIETE DES CONSOMMATEURS est liée contractuellement.*

*LA SOCIETE DES CONSOMMATEURS est une coopérative d'utilité sociale, totalement ouverte, démocratique et transparente.*

*Elle est composée de citoyens, responsables et engagés, qui consomment de manière réfléchie, en adoptant des modes de consommation et de production respectueux de l'Humanité, de l'environnement et de valeurs fondamentales.*

*Elle ne répond à aucune logique spéculative.*

*De par son statut de coopérative à lucrativité très limitée, elle poursuit un but autre que le seul partage des bénéfices.*

*Les souscriptions à son capital ne visent pas la réalisation d'un investissement financier mais la participation à un projet participatif de consommation citoyenne.*

*L'entrée à « Un euro, la part » vise à marquer cette volonté de réunir et fédérer une immense famille de consom'acteurs adhérant à ce projet.*

*Son utilité sociale se traduit par sa participation à la construction d'une offre de produits et services en adéquation avec l'évolution des consciences. Elle s'inscrit plus largement dans le cadre des multiples initiatives internationales en faveur d'un développement planétaire durable.*

*Elle permet à chacun de pouvoir mettre en cohérence ses actes d'achats avec ses convictions en lui garantissant de respecter des caractéristiques sociales, environnementales et/ou éthiques définies.*

*La présente coopérative accueillera tous ceux désireux de s'émanciper des modèles commerciaux imposés et de participer aux changements de société, en devenant acteur de la transition.*

*Son fonctionnement est participatif, simple et transparent.*

*Chacun peut devenir sociétaire et donner au mouvement auquel il participe plus de poids encore.*

*Par son mode d'entreprendre, cette coopérative s'inscrit dans le champ de l'économie sociale et solidaire au sens de l'article 1 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014.*

*Elle poursuit une utilité sociale.*

*L'objectif global est de permettre à tous ceux qui le souhaitent d'accompagner, par leur implication, petite ou grande, une véritable amélioration de nos modes de consommation.*

## **ANNEXE 5. Extrait du compte rendu de la visite du producteur de fraises 7 Juin 2018**

### Analyse de la situation avec les trois dimensions proposées par Journé (2012)

**Ecologique** : Visite en tant que sociétaire CQLP d'un producteur de fraise, localisé à Saint Rémy de Provence. L'objectif de la visite est la vérification par les sociétaires de l'application du cahier des charges voté par les consommateurs.

**Sociale** : Les participants à la journée sont les producteurs audités, les membres de CQLP (salariés ou sociétaires) et une équipe restreinte autour de Michel Edouard Leclerc :

- ⇒ Les producteurs de fraises : Camille Poulet et son père,
- ⇒ Nicolas Chabanne, cofondateur de CQLP
- ⇒ L'équipe des salariés CQLP, avec notamment Elsa Satilmis, chargée de la communication et Raphaël, responsable juridique
- ⇒ Un groupe de 8 sociétaires dont nous faisons partie
- ⇒ Michel Edouard Leclerc et son équipe, venus à la rencontre des producteurs et des sociétaires

L'ensemble des participants à la journée sont sur la photo ci-dessous.

### **Image 7. Participants à la visite des producteurs de fraises du 7 juin 2018**



**Institutionnelle** : Les relations entre les différents acteurs : producteurs, sociétaires et salariés CQLP sont marquées par la bienveillance, ce qui n'empêche pas que les sociétaires prennent très au sérieux leur mission d'auditeur.

La présence de Michel Edouard Leclerc n'a pas altéré la nature de la visite dont l'objectif était de contrôler l'application du cahier des charges. Cependant étant venu à la rencontre des sociétaires et des producteurs en vue d'élaborer un partenariat avec CQLP Michel Edouard Leclerc a pris beaucoup de place dans les échanges et Nicolas Chabanne a été moins présent et moins disponible aux sociétaires.

## ANNEXE 6. Données directes et livre sur la démarche

Type de source	Détail	Format
Observations Participantes	Visites d'audit sociétaire Producteur de fraises	1 journée
	Visite d'audit sociétaire Laiterie LSDH et Producteur de lait	1 journée
	Assemblée générale LSDC 2020	Visioconférence de 2 heures
	Assemblée générale LSDC 2021	Visioconférence de 2 heures
Entretiens	Cf. Annexe 7	
Observation Non Participante	Visite pour mener les entretiens à la CBVS	1 journée à la Coopérative Bresse Val de Saône, avec Martial, Martine et Wilfried
Artefact	Tract de la CBVS	Tract A4, Recto Verso
	Cahier des charges du lait	Cahier des charges du lait, A4
Sites Internet	kisskissbankbank.fr, 07/03/2015	Titre de la page dédiée au projet : Les Gueules Cassées, Soutenez la première gamme de produits antigaspi vendus 30% moins chers !
	mesgouts.fr	Site Internet lancé par Laurent Pasquier, qui l'a fait connaître par Nicolas Chabanne
	page facebook de C'est Qui Le Patron ?!	Réseau social
	page facebook des Gueules Cassées	Réseau social
	page Linked'In de Nicolas Chabanne	Réseau social
	lamarqueduconsommateur.com	Archives Internet
Documents du projet	Statuts	41 pages
Livre sur la démarche	CQLP : une histoire qui pourrait révolutionner notre façon de consommer	224 pages

## ANNEXE 7. Liste des entretiens et réunions de présentation des résultats

Objet de la rencontre	Date	Personnes interviewées	Fonction	Durée de l'entretien	Modalité
Entretiens	15/07/2019	Laurent Pasquier	Co-fondateur CQLP	1h25	Face à face
	16/07/2019	Joséphine Roux	Salariée CQLP	30 min	Face à face
	17/07/2019	Madeleine Le Gall	Salariée CQLP	20 min	Face à face
	12/09/2019	Romain Delfosse	Responsable de la collecte de lait LSDH	1h10	Téléphone
	14/11/2019	Antoine Lenne	Sociétaire et producteur de lait à la retraite	1h02	Téléphone
	09/12/2019	Wilfried Paccaud	Président de la CBVS	2h14	Face à face
	09/12/2019	Martine Darbon	Productrice de lait CBVS	40 min	Face à face
	09/12/2019	Martial Darbon	Ancien président de la CBVS	2h13	Face à face
Réunions de présentation des résultats	23/03/2020	Martial Darbon	Ancien président de la CBVS	1h05	Téléphone
	08/04/2021	Equipe CQLP		1h	Teams
	29/04/2021	Laurent Pasquier	Co-fondateur	2h	Face à face

## ANNEXE 8. Documentation liée au contexte agroalimentaire et de la filière laitière

Type de source	Détail	Format
Documentation contexte agroalimentaire et filière laitière	Charte laitière	4 pages
	Rapport Sénat	83 pages
	Rapport Sénat	66 pages
	Rapport Sénat	107 pages
	Panorama des industries agroalimentaires	124 pages

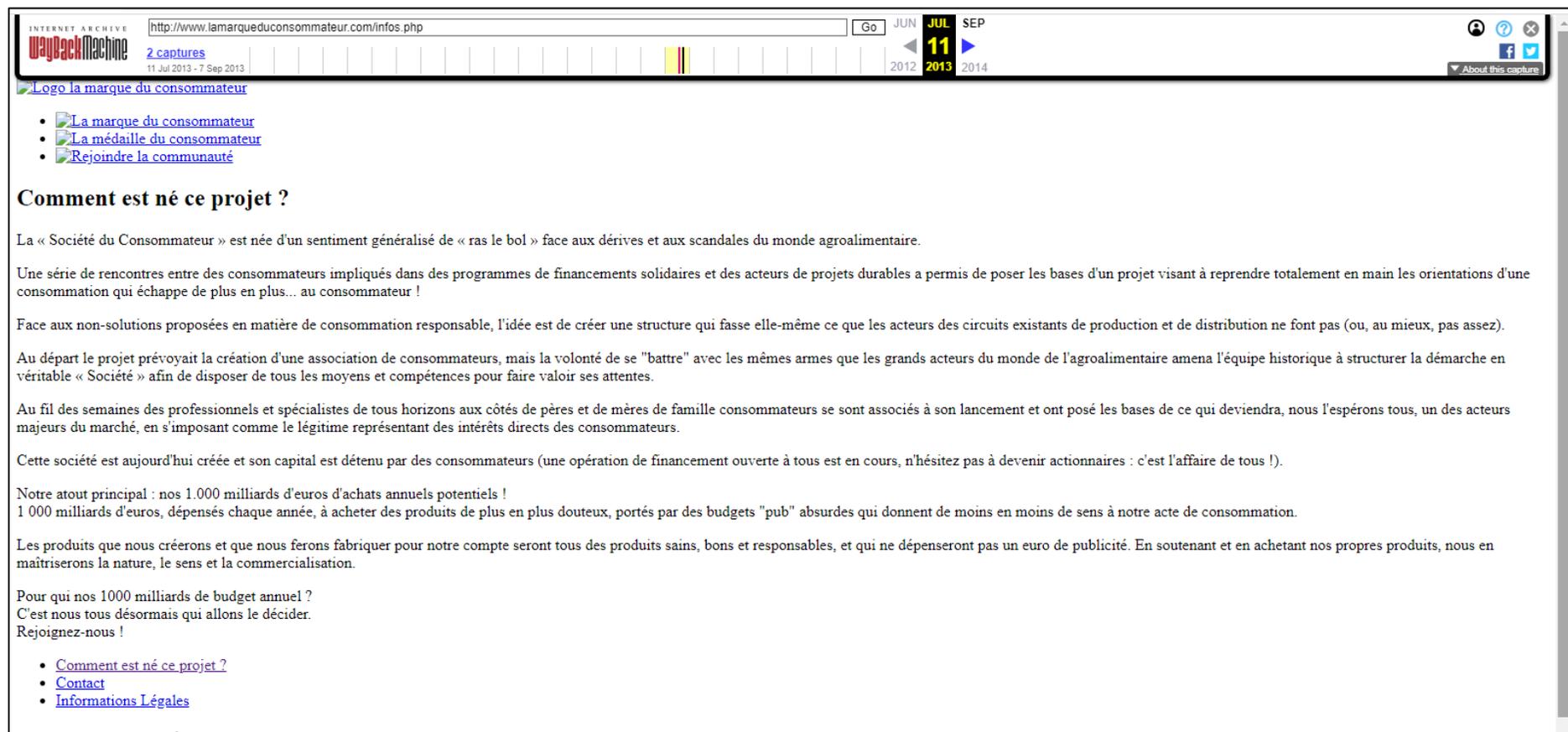
## ANNEXE 9. Données issues de la presse et des médias

Format	Source	Titre / Description
Articles de Presse	agromedia.fr, 01/11/2013	Petit beurre de LU ou petit beurre Leclerc ? mesgouts.fr vous donne sa réponse.
	Europe 1, 03/07/2015	La "nuit de l'élevage en détresse" des agriculteurs
	Le Parisien, 22/06/2015	Agriculture : coup de colère des éleveurs contre les supermarchés dans le grand Ouest
	Le Monde, 11/03/2015	L'aliment moche fait le beau
	e-marketing.fr, 31/08/2015	Gaspillage alimentaire : au-delà des bavardages, Les Gueules Cassées agissent ?
	RMC-BFM TV, 13/05/2015	Lauréats 2014 : Que sont-ils devenus ?
	Webagri, 17/02/2016	Prix du lait et relations commerciales Neuf représentants de GMS signent la « charte de valeurs » de la FNPL
	blogs.mediapart, 29/02/2016	La marque du consommateur : retrouver le contrôle sur les prix et la qualité
	AuMagasin, 07/03/2016	La Marque du Consommateur vous redonne le pouvoir
	marketing-pgc.com, 21/03/2016	La Marque du Consommateur : c'est qui le patron ?
	Le Monde, 30/04/2016	Rancune en rayon contre la grande distribution
	Le Parisien, 13/08/2016	La brique de lait, c'est vous qui la faites !
	Le Progrès, 15/11/2016	C'est qui le patron ? !, la brique de lait qui cartonne dans le Rhône
	agriculture.gouv, 30/11/2016	Nicolas Chabanne : le collectif au service des producteurs
	Le Figaro, 21/01/2017	Lait : la grande distribution interpelle les industriels
	LeParisien, 29/01/2017	Grande distribution : du lait vraiment équitable ?
	Stratégies, 23/02/2017	Trublion des rayons
	Oise-Agricole, 01/06/2017	« La démarche "C'est qui le patron ?" est un ovni »
	Le Point, 22/06/2017	Le « Steve Jobs » du lait
	Sycomore asset-management, 08/09/2017	Quelles solutions pour les filières durables ?
	Le Figaro, 03/05/2017	Dix millions de litres de lait équitable vendus en six mois
	Le Figaro, 23/10/2017	C'est qui le patron?! fait la loi dans les rayons
	Les Echos, 16/05/2018	La braderie du lait en rayon a fortement reculé
	Le Monde, 26/02/2018	Les initiatives se multiplient pour mieux valoriser la brique de lait
	La République du Centre, 22/11/2018	LSDH, Carrefour et WWF sortent un lait bio
	LSA, 22/02/2018	Monoprix remporte le Grand Prix Essec du commerce responsable
	Challenges, 02/10/2018	Les secrets du succès de la marque de lait C'est qui le patron
Capital, 27/03/2019	Nicolas Chabanne, créateur de "C'est qui le patron ?!" et entrepreneur visionnaire	
agence33degres.com, 27/06/2018	C'est qui le patron ?! Marques	
Les Echos, 27/08/2020	Emmanuelle Le Nagard (Essec) : « L'intérêt pour le respect des règles éthiques constitue une tendance de fond »	
Chefentreprise.com, 08/10/2020	C'est qui le patron ?! ou l'expression d'un profond changement des consommateurs	
Les Echos, 18/02/2021	Le symbole Danone	
Reportages	Reportage FR3, 07/10/2019	C'est qui le patron ? le lait qui rémunère au juste prix les éleveurs
	Reportage BFM TV, la Matinale des Echos, 17/01/2018	Dans les coulisses de CQLP
Interview Fondateurs	Demain l'Agriculture, Les Echos Evénements, 23/03/2021	Laurent Pasquier, Président de la société des consommateurs
	Good Morning Business, BFM Business, 17/02/2021	Nicolas Chabanne (C'est qui le patron ?!) : "C'est qui le patron" prêt à partager ses secrets de fabrication avec la grande distribution
	Business Club France, BFM Business, 14/10/2017	"C'est qui le Patron ?!" : quand les consommateurs créent leur marque

## **ANNEXE 10. Impression écran de l'archive du site [www.lamarqueduconsommateur.com](http://www.lamarqueduconsommateur.com)**

Les captures écran des archives de 2013 sont sommaires mais font néanmoins apparaître les grandes lignes de la démarche : Faire fabriquer des produits 100% responsables, Récompenser les produits et présenter le Fil d'actualité. En cliquant sur les différents liens, nous avons notamment pu retrouver l'histoire du projet tel qu'elle est présentée en 2013 et les ressources financières attendues : des fonds versés par des mécènes, des fonds versés dans le cadre de programmes de financements solidaires (crowdfunding), et enfin des subventions. L'idée est alors d'employer des animateurs de réseau pour faire vivre et développer les produits.

## Image 8. Impression écran Archives www.lamarqueduconsommateur.com, 10/07/2013 : comment est né le projet ?



L'histoire tel qu'elle est racontée sur cette page du site Internet relève plus du rêve que de la réalité, puisqu'à l'époque Nicolas Chabanne est seul et que la Société des Consommateurs n'est créée d'un point de vue juridique que le 23/02/2017.

## **ANNEXE 11. Qualités humaines de Laurent Pasquier : un interlocuteur fiable et précis**

Laurent Pasquier éditées sur son profil Linked'In, en faisaient un interlocuteur particulièrement fiable, comme l'illustrent les extraits suivants, postés par des personnes ayant travaillé avec lui. Les qualités humaines qui ressortent des recommandations reçues sont un caractère visionnaire et engagé, son pragmatisme, sa sincérité, son honnêteté, son humilité et sa générosité.

*« Son humilité est le gage de sa fidélité à ses valeurs, profondément ancrées, et à ses engagements. Laurent ne se suffit pas de mots : il réfléchit, il crée, il agit, avec persévérance et compétence. »* Mathilde Laupies – de Bausset, Freelance, conseil en conception, mise-en-œuvre et changement d'échelle des projets

*« Laurent est un défricheur de génie sur une idée qui va faire un long chemin. SC 2.0 ce sont des applications qui aident le consommateur ou le citoyen à agir suivant ses valeurs. mesGoûts est une parfaite illustration de ce mouvement qui permet de rééquilibrer les relations consommateurs - industriels pour un résultat gagnant-gagnant. Laurent est fiable, passionné, compétent, et j'en oublie certainement. »* Henry Peyret, membre partenaire at La Fabrique du Futur

*« J'ai eu l'occasion de collaborer avec Laurent PASQUIER dans le cadre d'un partenariat et ai beaucoup apprécié ses qualités professionnelles : connaissances techniques, gestion rigoureuse du dossier, apport de solutions au projet, et ses qualités humaines : fort investissement, honnêteté, écoute et pragmatisme. »* Fabienne Payno, business développer

*« J'ai beaucoup apprécié de travailler avec Laurent car c'est quelqu'un de passionné dans ce qu'il fait et en même temps ouvert aux idées des autres. Il a dirigé une équipe avec efficacité et avec HUMANITE sans s'imposer en tant que chef charismatique.*

*Il est honnête, patient et juste dans son travail ainsi que ceux fournis par les autres de son équipe dont il n'hésite pas une seconde à défendre et/ou à critiquer.*

*J'ai eu beaucoup de chance d'avoir rencontré Laurent et j'espère d'autres occasions pour une nouvelle collaboration. »* Michel Lek, R&D Engineer at Synopsys, Wissous

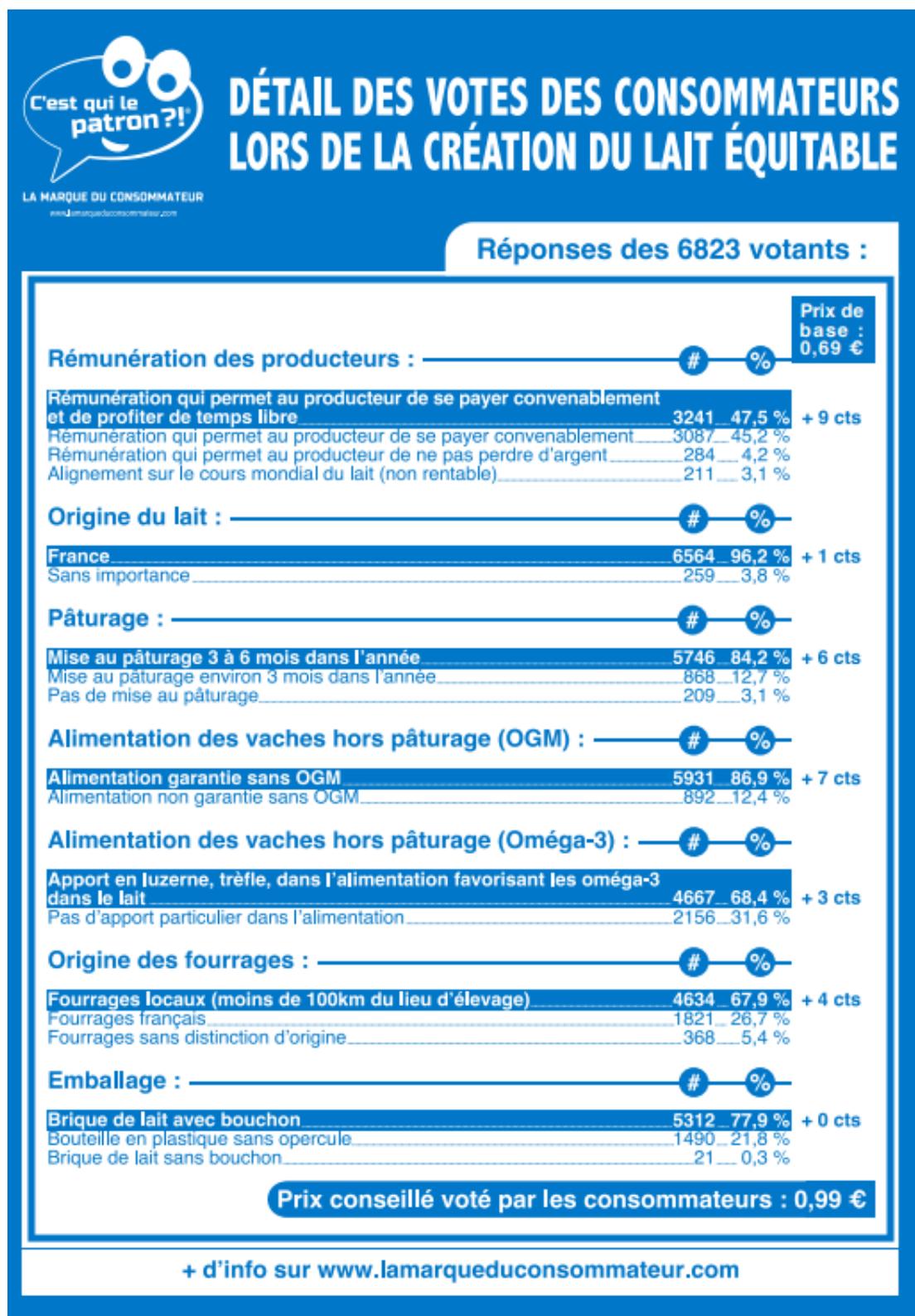
## ANNEXE 12. Première version du guide d'entretien

Thème	Sous-thème	Question
<b>1. Projet Entrepreneurial</b>	1.1. Idée, opérationnalisation et commercialisation	1.1.1. <i>Quelles ont été jusqu'à aujourd'hui les grandes étapes de votre projet ?</i> 1.1.2. <i>Quelles sont les grandes étapes à venir ?</i>
	<b>2. Entrepreneuriat social</b>	2.1. Valeur
	2.2. Accès aux ressources	2.2.1. <i>Selon vous, la dimension sociale de votre projet a-t-elle aidé à l'obtention de ressources via votre réseau ?</i>
	2.3. Circuit-court	2.3.1. <i>Etes-vous dans une logique de circuit-court ? Pourquoi ? Comment cela s'opérationnalise-t-il ?</i>
<b>3. Réseau</b>	3.1. Acteurs du réseau	3.1.1. <i>Avez-vous mobilisé des personnes de votre réseau pour mener à bien votre projet ? Si oui, quelles sont ces personnes ?</i>
	3.2. Implication départ	3.2.1. <i>Y a-t-il des acteurs qui ont quitté le projet ?</i>
	3.3. Ressources du réseau	3.3.1. <i>Dans quel but les avez-vous mobilisées ?</i>
		3.3.2. <i>Avez-vous obtenu les ressources attendues ? Si non, comment avez-vous réagit ?</i>
	3.4. Motivation du réseau	3.4.1. <i>Quelle était, selon vous, la motivation des membres de votre réseau pour coopérer ou pour refuser de coopérer ?</i>
	3.4. Don/contre-don versus Don ouvert ?	3.4.1. <i>Vous sentez-vous redevables vis-à-vis des membres de votre réseau ?</i>
		3.4.2. <i>Serez-vous en mesure de leur rendre la pareil ?</i>
3.5. Subsidiarité	3.5.1. <i>Avez-vous donné des responsabilités à des membres de votre réseau ?</i>	
<b>4. Vision/Représentation du projet</b>	4.4. Vision	4.4.1. <i>Quels sont vos objectifs ? Pourquoi vous investissez-vous dans ce projet ?</i>
	4.5. Représentation	4.5.1. <i>Pouvez-vous me dessiner le projet ?</i>
	4.6. Représentation	4.6.1. <i>Avez-vous eu des surprises ou des déceptions par rapport à l'idée que vous vous faisiez du projet ?</i>
	4.7. Pouvoir	4.7.1. <i>Comment gérez-vous les demandes contradictoires dans votre organisation ?</i>

	4.8. Pouvoir	4.8.1. <i>Quels conflits avez-vous eu à gérer entre les acteurs ?</i>
--	--------------	---

<b>Acteur du réseau</b>	<b>Ressource à obtenir</b>	<b>Ressource obtenue/Motif du refus</b>	<b>Moment du projet</b> (idée, opérationnalisation, commercialisation)	<b>Liens avec cette personne</b> (fort : ami proche, famille, moyen : ami un peu lointain, très faible : relation d'une relation)

## ANNEXE 13. Le questionnaire du cahier des charges du lait



## **ANNEXE 14. Analyse des premières communications sur le réseau social Facebook**

Les premières communications qui apparaissent sur Facebook sur la démarche CQLP se trouvent sur la page des Gueules Cassées (cf. Image 9 ci-dessous). Ce point montre l'importance de la communauté créée par Nicolas Chabanne dans ces précédentes expériences entrepreneuriales.

Le premier post a fait l'objet de 267 réactions (via des smileys), 95 partages et 9 commentaires. Le nombre de partages montre le succès de la démarche auprès des consommateurs, et la logique de boule de neige dans l'intégration des consommateurs à la démarche.

Les 267 réactions ne sont pas toutes positives, et certaines expriment des positions sceptiques quant à la crédibilité de la démarche, son bien fondé pour les producteurs etc. Cette expression d'avis divergents contribue à renforcer la légitimité de la démarche dans la mesure et sont une occasion pour l'équipe entrepreneuriale d'argumenter en faveur de CQLP.

Image 9. Impression Ecran du premier post concernant CQLP sur le site des Gueules Cassées, le 26/02/2016

**Les Gueules Cassées - Quoi Ma Gueule ?**  
@LGC.lesgueulescassees

Accueil  
À propos  
Photos  
Vidéos  
Publications  
Communauté  
Créer une Page

J'aime Partager Suggérer des modifications ...

**Les Gueules Cassées - Quoi Ma Gueule ?**  
26 février 2016 · 🌐

**C'EST QUI LE PATRON ?!**

Crise agricole, produits de moins en moins bons, gaspillage, alimentation en berne : et si la solution passait par NOUS les consommateurs ? Nous allons créer notre propre marque de produits ! Bons, sains et responsables 😊

Associez-vous à la démarche -> [http://lamarqueduconsommateur.com/...](http://lamarqueduconsommateur.com/)  
Afficher la suite

**C'est qui le patron?®**

👍❤️😄 267 9 commentaires 95 partages

J'aime Commenter Partager

Les plus pertinents \*

**Auteur**  
**Les Gueules Cassées - Quoi Ma Gueule ?** Absolument ! 😊  
5 ans 2

**Jean-Pierre Chabanne** exact !  
5 ans

## ANNEXE 15. Synthèse des événements marquants de l'industrie agroalimentaire entre 2008 et 2018 et de la filière laitière entre 2007 et 2016

Les deux tableaux qui suivent ont été construits en se basant initialement sur des verbatim des entretiens, que nous avons complétés avec des recherches complémentaires qui mobilisent des articles académiques. L'idée était de ne retenir que les éléments qui ont influencé, de près ou de loin le projet CQLP.

**Tableau 56. Evénements marquants de l'industrie agroalimentaire mentionnés par les acteurs interviewés**

Date	Événement	Verbatim
2008	Loi de modernisation de l'économie (LME) => Guerre des prix de la grande distribution	« Et donc il dit, ça fait 10 ans qu'on se bat contre Leclerc, dans la guerre des prix, qui a été lancée par la loi LME de 2007, et il en tire une conclusion : il faut s'en tenir à l'évidence, on n'arrive pas à lutter, il faut qu'on se batte sur autre chose que le prix. » (Laurent Pasquier, 151) « Adoptée le 23 juillet 2008 avec une entrée en vigueur immédiate le 6 août 2008, la loi affiche comme objectif la relance de la concurrence entre les acteurs du secteur pour aboutir à des prix consommateurs plus ajustés. » Chanut (2009, p. 3) « La loi LME supprime une grande partie des rigidités créées par les lois Raffarin et Galland de juillet 1996 et rétablit (...) la liberté de négociation des tarifs entre industriels et distributeurs. » Chanut (2009, p. 14)
2011	Absence de transparence des transformateurs	"En 2011, Laurent Pasquier avait inventé un site Internet révolutionnaire. Son nom : mesGoûts.fr. Précurseur ? En quelque sorte, de Yuka et autres applications d'analyse nutritionnelle très en vogue, ce site recense des informations jusque-là confidentielles. Ou du moins, bien cachées. Car à l'époque -il y a huit ans seulement, mais c'était un autre monde ! - les fabricants pouvaient toujours se permettre de ne pas jouer la transparence. (Livre p. 45)
2012	Amendement "Nutella" sur l'huile de palme	« Au moment de l'amendement dit "Nutella", adopté pour lutter contre l'usage excessif d'huile de palme, mesGoûts.fr est sous le feu de l'actualité : c'est la première application à indiquer la présence d'huile de palme dans les produits de consommation. A ce moment-là, NC entend parler de LP. Il le contacte. La rencontre a lieu dans un café près de la Bastille, à Paris. » (Livre p. 49)

2013	Scandale de la viande de cheval	<p>« En 2013, c'était la viande de cheval. Donc on se posait vraiment la question de ce qu'il y avait dans nos plats. » (Laurent Pasquier, 88)</p> <p>« Ce jour-là du printemps 2013, il se retrouve convié à une réunion de la grande distribution, en tant que représentant de l'aventure du Petit Producteur. Dans cet univers ultraconcurrentiel et ultraverrouillé, c'est la crise. Le scandale de la viande de cheval, vendue à la place de la viande de bœuf dans des barquettes de plats préparés, est passé par là. La confiance des consommateurs s'érode, et les big boss du monde de l'agroalimentaire et de la grande distribution se grattent la tête. Comment faire ? » (Livre p. 43)</p>
2016	Evolution des mentalités chez les consommateurs	<p>"J'ai eu la sensation qu'on tirait des flèches depuis un moment, toujours de la même manière, sauf que d'un coup le décor a bougé, et la cible s'est retrouvée en face de notre flèche. On n'a rien changé, nos valeurs sont restées les mêmes, mais c'est le monde, en bougeant, qui s'est aligné sur nos valeurs et nos attentes. Voilà la différence avec le marketing du vieux monde : eux, ils tirent des milliers de flèches en espérant qu'il y en ait certaines qui trouvent une cible." (Livre, p. 97)</p>
Février 2016	Amorce d'un dialogue parmi les acteurs de la filière	<p>« La FNPL a réussi la première étape de sa démarche de dialogue entre acteurs de la filière laitière : mercredi 17 février 2016, le syndicat a réuni neuf représentants de distributeurs pour qu'ils signent la « charte de valeurs » qu'il avait envisagé en décembre dernier et présenté officiellement le 20 janvier 2016. » (Webagri, 17/02/2016)</p> <p>« « On a joué le jeu depuis l'été 2015, mais les éleveurs n'ont toujours pas vu la couleur de nos efforts », a ajouté Michel Biero, co-gérant de Lidl France. » (Webagri, 17/02/2016)</p>
2016-2018	Poursuite de la crise de confiance	<p>« Seul un Français sur deux pense pouvoir faire confiance aux marques en tant que consommateur selon le baromètre des consommations émergentes de L'ObSoCo publié début 2018. Ce chiffre tombe même à 41% pour les grandes entreprises. » Challenges, 02/10/2018</p> <p>« Ce projet nous offre une porte de sortie par le haut, abonde même un cadre dirigeant de l'industrie agroalimentaire. Dans le contexte de crise agricole, de rupture de confiance entre le consommateur et l'industrie, c'est une occasion unique de créer un partenariat entre le consommateur, le producteur, l'industrie et le distributeur. » in Le Parisien, 13/08/2016</p>

Source : élaboration personnelle

**Tableau 57. Evénements marquants du secteur du lait mentionnés par les acteurs interviewés**

Date	Evénement	Verbatim
2007	<b>Annonce de la fin des quotas laitiers</b>	« Depuis que, en 2007, a été annoncée la fin des quotas laitiers. "Là, on a compris que tout allait s'écrouler", dit Martial ». Livre p. 65
2009	<b>Crise laitière</b>	“Ça a été ce qu'on appelait la première crise laitière en 2009, où il y a eu un effondrement des cours : jusqu'à 200 ou 220€/1000L. Ce qui a occasionné des mouvements de protestation au niveau des producteurs. Cette crise là s'est retrouvée assez rapidement parce que les marchés se sont quelque peu redressés, mais on n'a jamais retrouvé un niveau de prix en rapport avec nos coûts de production.” Antoine Lenne, Entretien Novembre 2019, Sociétaire CQLP et Producteur de lait à la retraite, 65
2015	<b>Fin des quotas laitiers</b>	« La crise du lait est passée par là, qui a mis à mal nombre d'exploitations en France. (...) la fin des quotas laitiers, en 2015. S'ils empêchaient de produire plus que nécessaire et sanctionnaient ceux qui le faisaient, ils garantissaient également un prix minimum : en somme, en bons Français, les agriculteurs râlaient car ils ne pouvaient pas faire ce qu'ils voulaient, mais ils gagnaient encore leur vie. (...) sauf que, dès la fin de la régulation, c'est la jungle ! L'ouverture des immenses marchés russe et chinois, notamment, ne se passe pas comme prévu. Les exportations stagnent, la production augmente... et patatras, les prix payés aux producteurs de lait chutent ! » Livre p. 8
2016	<b>Crise du lait</b>	« En fait il s'est passé qu'en août 2016 il y a eu la crise, une grosse crise, du lait. C'est pas nous qui l'avons provoquée, c'est le hasard. Evidement ça a donné d'autant plus d'impact à ce qu'on avait mis en place. Parce que la question sur la rémunération, quand je l'ai mise en place en mars ou avril 2016, il n'y a pas encore ce débat dans la presse. Peut-être que dans les filières c'est un sujet, mais dans la presse pas encore car il n'y a pas encore eu les éleveurs qui sont venus verser du lait devant chez Lactalis etc. Ça c'est en août. » (Laurent Pasquier, 347) « Depuis le début de l'année [2016], la crise du lait fait des ravages, mettant au bord de la faillite de nombreux producteurs, conduisant certains au suicide. Mais qui s'occupe de cette crise-là ? » Livre, p. 61 « De 2012 jusqu'à 2016 on a le prix du lait qui n'a fait que de descendre, descendre, descendre. Donc nous on s'est dit, ça ne peut plus durer, il faut qu'on trouve une solution. » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 116

Source : élaboration personnelle

## ANNEXE 16. Premier post publié le 27/02/2016 sur la page Facebook de La marque du consommateur

Nous avons effectué une impression écran du premier post publié sur la page Facebook de La marque du consommateur. Ce poste a fait l'objet de 451 réactions via des smileys, 168 commentaires et 458 partages. Ces données nous permettent d'analyser le taux de transformation les réactions via des smileys et les partages (451/458), qui est de quasiment 98%.

### Image 10. Premier post sur la page Facebook de La marque du consommateur, 27/02/2016



Nous avons ensuite analysé l'ensemble des posts publiés sur la page Facebook de La marque du consommateur entre février 2016 et le lancement de la production le 6 septembre 2016. Nous avons observé des posts en commun avec ceux publiés sur la page des Gueules Cassées (en orange dans le tableau ci-dessous), mais également de nombreuses communications « originales » qui préviennent d'articles réalisés sur la démarche et publiés dans les médias.

**Tableau 58. Liste des posts sur la page de La Marque du Consommateur, entre février 2016 et la réunion de lancement du 6 septembre 2016**

	<b>Date</b>	<b>Nature de la communication</b>	<b>Nb réactions positives &amp; commentaires</b>
1	27/02/2016	CQLP ? Les consommateurs vont créer leur propre marque	<b>451 &amp; 168</b>
2	28/02/2016	Pourquoi cette brique de lait n'existe pas ? Mobilisons-nous	<b>401 &amp; 93</b>
3	22/03/2016	Marketing-pgc.com, la marque du consommateur : c'est qui le patron ?!	<b>27 &amp; 1</b>
4	28/03/2016	Ca avance ! le projet du lait 100% équitable avance à grands pas !	<b>90 &amp; 11</b>
5	26/06/2016	Les Gueules Cassées, Quoi ma Gueule, Le Parisien	<b>8 &amp; 0</b>
6	28/07/2016	Danone plus rentable grâce à la baisse du prix du lait, que c'est triste !	<b>14 &amp; 4</b>
7	12/08/2016	Partage d'un article dans Libération : La filière du lait passe aux actions	24 & 1 <b>104 &amp; 26</b>
8	14/08/2016	Partage d'un article dans La Croix : Quand les consommateurs créent leur propre marque de lait	44 & 2 <b>42 &amp; 12</b>
9	14/08/2016	Communication pour encourager les consommateurs à voter et changer les choses	23 & 0 <b>342 &amp; 37</b>
10	16/08/2016	Partage d'une intervention programmée sur Europe 1	14 & 0 <b>64 &amp; 6</b>
11	17/08/2016	Diffusion du reportage d'Europe 1 (934 vues)	5 & 1 <b>16 &amp; 12</b>
12	20/08/2016	Communication pour encourager les consommateurs à voter et changer les choses	25 & 0 vs <b>153 &amp; 16</b>
13	23/08/2016	Partage de trois articles, dont 1 du Figaro : Et si le consommateur fixait lui-même le prix ?	44 & 0 <b>225 &amp; 35</b>
14	26/08/2016	Revue de presse : Le Parisien	<b>251 &amp; 34</b>
15	26/08/2016	Marketing-pgc : la brique de lait dont vous choisissez le prix	<b>49 &amp; 3</b>
	06/09/2016	Réunion de lancement du projet avec accord des acteurs clés	

*Source : élaboration personnelle*

## **ANNEXE 17. Analyse des posts publiés sur la page des Gueules Cassées et qui communiquent sur la démarche CQLP**

Nous avons recensé l'ensemble des 19 posts publiés sur la page des Gueules Cassées entre février 2016 et le 6 septembre 2016. L'idée est de montrer que l'implication des consommateurs et les échanges avec les consommateurs dépassent le seul vote du cahier des charges.

**Tableau 59. Liste des posts concernant la démarche CQLP, sur la page des Gueules Cassées entre février 2016 et la réunion de lancement du 6 septembre 2016**

<b>Date</b>	<b>Nature de la communication</b>	<b>Nb de réactions (like, cœur, smiley) &amp; nb de commentaires</b>
27/02/2016	CQLP ? Les consommateurs vont créer leur propre marque	158 & 7
28/02/2016	Pourquoi cette brique de lait n'existe pas ? Mobilisons-nous	721 & 54
07/03/2016	Partage d'une communication sur le site au-magasin.fr : La marque du consommateur vous redonne le pouvoir	29 & 1
28/03/2016	Partage d'une communication sur le site marketing-pgc.com :	30 & 0
05/07/2016	Annonce de l'arrivée imminente du vote du cahier des charges	144 & 3
17/07/2016	Soutien au projet C'est Qui Le Patron	292 & 8
29/07/2016	Mise en ligne du questionnaire du lait	252 & 16
05/08/2016	Partage d'une communication sur le site : up-inspirer .fr	63 & 14
12/08/2016	Partage d'un reportage sur l'initiative, diffuse sur LCI/TF1 : C'est Qui Le Patron ?! la marque qui pourrait sauver les petits producteurs	35 & 1
12/08/2016	Partage d'un article dans Libération : La filière du lait passe aux actions	24 & 1
12/08/2016	Partage d'un article dans Le Parisien : La brique de lait, c'est vous qui la faites !	47 & 1
14/08/2016	Partage d'un article dans La Croix : Quand les consommateurs créent leur propre marque de lait	44 & 2
14/08/2016	Communication pour encourager les consommateurs à voter et changer les choses	23 & 0
16/08/2016	Partage d'une intervention programmée sur Europe 1	14 & 0
16/08/2016	Partage d'un article sur radins.com : une marque de lait créée par les consommateurs	11 & 0
17/08/2016	Diffusion du reportage d'Europe 1 (934 vues)	5 & 1

20/08/2016	Communication pour encourager les consommateurs à voter et changer les choses	25 & 0
23/08/2016	Partage de trois articles, dont 1 du Figaro : Et si le consommateur fixait lui-même le prix ?	44 & 0
11/09/2016	Partage de 47 communications (depuis le lancement du questionnaire) sur les médias, dont une en Chine, une en Roumanie, et une en Italie	56 & 1
Puis plus rien jusqu'en janvier 2018.		

*Source* : élaboration personnelle

## ANNEXE 18. Détail des verbatims justifiant les valeurs identifiées pour chaque acteur

Tableau 60. Les valeurs des acteurs

Acteur	Verbatim	Les valeurs
Equipe entrepreneuriale CQLP	« Et en fait moi quand je définis les valeurs de CQLP, les mots que j'utilise ça va être participation, bienveillance, transparence (...) On les écoute, on leur rend compte de leurs décisions, on les traite avec bienveillance, c'est-à-dire qu'on ne les prend pas pour des imbéciles, on ne dit pas qu'on ne peut pas leur faire confiance. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 433 "Le fonctionnement de CQLP s'autorégule naturellement de par sa transparence" Emmanuel Vasseneix Livre, p.128 « Au fil des mois, ça devient mon métier et presque une obsession : communiquer au consommateur des informations en toute transparence ! » Livre, p.49	Participation Bienveillance Transparence
	« Chacun des critères a un prix, qui varie de 1 à 9 centimes. Et ce qui est incroyable, c'est qu'à chaque fois, les consommateurs n'ont pas choisi le moins cher, ils ont choisi le plus juste » Livre, p. 20	Justice
	Nicolas Chabanne et Martial Darbon : "leur ardeur est immense, ils sont volubiles et authentiques" Livre, p. 84 Nicolas et les deux Laurent prêchent une forme de "radicalité du simple" ; estimant que leurs produits parlent d'eux-mêmes, pourquoi en rajouter ? Livre, p. 155 « Le personnage Chabanne est surprenant. « C'est un ovni mais toujours <b>sincère</b> et <b>positif</b> , confie Emmanuel Vasseneix, directeur de la laiterie LSDH, qui le connaît bien. » » Aujourd'hui en France, 21/05/2017	Authenticité, simplicité, ardeur
	A croire que l'honnêteté vaut toutes les stratégies puisque, dès le mois de décembre 2016, les distributeurs se bousculent pour vendre la brique bleue LIV.95	Honnêteté
Coopérative Bresse Val de Saône	Nicolas Chabanne et Martial Darbon : "leur ardeur est immense, ils sont volubiles et authentiques" Livre, p. 84 « Ils ont imprimé un tract au début de l'été, un tract tout <b>simple</b> , pas très attrayant qui résume leur situation. Avec ça, ils ont fait le tour des supermarchés et des supérettes de leur région, distribuant leur petite feuille à qui veut bien, clients, chefs de rayons, caissières... » Livre, p. 9	Authenticité, ardeur

	<p>« <i>Tout le monde est transparent, que ce soit du producteur en passant par l’embouteilleur, l’industriel et le distributeur.</i> » Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 528</p> <p>« <i>Si on n’avait pas été transparent, on mourrait à 40 ans de l’alimentation, ou empoisonnés. (...) Mais pour un producteur, on n’a pas à être transparent, on est translucides depuis 40 ans. (...) Les produits français ont une transparence sanitaire exceptionnelle en Europe. Les gens ne l’admettront jamais mais même le plus mauvais des trucs n’est pas nocif et est bon quand on voit ce qui se fait et ce qui se promène sur la planète.</i> » Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 854</p>	Transparence
	<p><i>Pour moi le mot, c’est relations humaines.</i> Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 597</p>	Humain
	<p><i>Pour gérer la coopérative, les membres du bureau prennent sur leur temps de travail dans les exploitations. WP. 196</i></p> <p><i>"Y a-t-il eu des difficultés auxquelles vous ne vous attendiez pas ? Martine : non pas des difficultés du projet, mais les difficultés pour se faire remplacer sur l’exploitation, pour pouvoir aller justement faire avancer le truc. Martial partait, donc moi toute seule je ne pouvais pas arriver à tout faire, donc on avait d’énormes difficultés de remplacement, de trouver des gens qui veulent bien remplacer.</i></p> <p><i>" Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 388</i></p> <p>« <i>Ça entraîne les journalistes, ça entraîne la curiosité, ça entraîne ... Et puis on a dit non à rien . La première année on a mené une vie de dingue. Vous ne vous rendez pas compte le nombre de journées où on n’a pas bossé dans l’exploit, où on a bossé la nuit, le week-end... Je me suis fait aider par mes copains, mes collègues qui venaient, ça débarquait 3-4 tracteurs pour remettre à jour. Ça a été colossal.</i>” Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 591</p>	Don
Groupe Carrefour	<p>« <i>Une meilleure qualité de vie pour les clients et les consommateurs, en étant engagés, attentionnés et positifs</i> »<sup>22</sup></p> <p>« <i>Les principes éthiques sont les suivants : respecter la diversité, contribuer à un environnement de travail sûr et sain, privilégier le dialogue social, refuser tout harcèlement et toute discrimination, sélectionner et traiter les fournisseurs avec objectivité et loyauté, développer des relations commerciales transparentes, respecter les engagements vis-à-vis des partenaires, s’interdire toute entente ou pratique déloyale, assurer la sécurité des personnes et des biens, protéger les ressources et le patrimoine de l’entreprise, garantir la confidentialité, préserver l’environnement, être intègre, individuellement et collectivement, fournir un reporting fiable et fidèle, éviter les conflits d’intérêts et refuser toute forme de corruption.</i> »<sup>23</sup></p>	Engagés, attentionnés et positifs Ethique et transparence

<sup>22</sup> Source : <http://www.carrefour.net/fr/articles.html?a=24486>

<sup>23</sup> Source : <https://www.carrefour.com/fr/rse/conduite-responsable>

LSDH	<p>“Traçabilité du lait et de transparence notamment” Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, 27</p> <p>« La transparence. Finalement pas que dans l'alimentaire. » Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, 175</p>	<p>Traçabilité</p> <p>Transparence</p>
	<p>« La passion des hommes, du métier d'éleveur, de l'aventure » Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, 168</p> <p>« Je pense que le premier à avoir pris des risques économiques c'est sans aucun doute Emmanuel Vasseneix. Parce que le distributeur s'il veut arrêter de distribuer, il prend le téléphone et il dit à l'industriel de se démerder avec ses producteurs. Donc de toutes façons, moi j'ai un immense respect pour le oui d'Emmanuel Vasseneix. » Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 69</p> <p>« Parce que c'est ses [Emmanuel Vasseneix] tripes paysannes, car c'est un mec, qui débraye, qui monte sur son vélo et qui part dans la nature. » Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 215</p>	<p>Passion, aventure, risque</p>
	<p>« L'ambition. Tout le monde avait l'ambition que ça fonctionne, des grandes pompes de Carrefour jusqu'au directeur du Carrefour Vonnas. L'ambition des consommateurs aussi, notamment ceux qui viennent visiter les fermes. » Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, 169</p> <p>« Emmanuel Vasseneix est réputé discret, mais sa laiterie high-tech ne passe pas inaperçue. » Le Point, 22/06/2017</p>	<p>Ambition</p>
	<p>« L'humanité. Ramener de la valeur à l'éleveur et faire en sorte qu'il puisse en vivre. En fait on est sur un lait équitable Nord/Nord. Toute une valeur d'humanité vis-à-vis de ça. Si ne serait-ce qu'une personne n'avait pas donné de sa personne, ça n'aurait pas fonctionné. » Romain Delfosse, Entretien Septembre 2019, 172</p> <p>« Parce qu'Emmanuel Vasseneix, la valeur humaine compte beaucoup pour lui aussi. Vous savez on a visité son usine, et il a je ne sais plus combien de salariés à Saint Denis, plus de 1000 je pense, et bien il serrait la main de tous ceux qu'on rencontrait, il savait leur prénom, il prenait des nouvelles de leurs enfants. Allez chercher un patron qui connaît ses employés comme ça. » Martine Darbon, Entretien Décembre 2019, 316</p> <p>« On travaille beaucoup à remettre nos producteurs de lait, par exemple, dans des contextes et des conditions qui font qu'ils puissent vivre correctement de leur travail. C'est dans ce cadre-là, qu'on a créé un patchwork de solutions alimentaires, au travers de la marque CQLP (...) mais également bleu blanc cœur. Un certain nombre d'innovation qu'on peut mener avec nos clients, qui sont de plus en plus conscients du rôle et de la responsabilité qu'ils ont sur cet enjeu. » Emmanuel Vasseneix, in BPI France Inno Génération, 18/10/2019</p>	<p>Humanité</p>

	<p>« L'avantage c'est qu'Emmanuel Vasseneix, il a une société familiale, il se projette longtemps dans cette société. Il n'est pas là de passage, ce n'est pas un DG qui est monté parce qu'il a fait une grande école. Il a un côté très entrepreneur en plus. » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 604</p> <p>Vasseneix on peut dire qu'il est enraciné dans le terroir et puis il a une vision sur le long terme, il essaie d'aller dans le sens de la société, il a une vision moderne de la société, il est très impliqué dans les débats citoyens » Laurent Pasquier, Entretien Juillet 2019, 612</p>	Vision long-terme
	<p>"FM : c'est pour vous permettre d'avoir des facilités de trésorerie qu'ils vous règlent en deux fois ?</p> <p>Martine : Ils ont toujours fonctionné comme cela avec leurs producteurs. Donc nous ça nous a bien arrangé." Martial Darbon, Entretien Décembre 2019, 291</p> <p>LSDH c'est un groupe sérieux. Vous regardez dans l'Eleveur Laitier le prix du lait, LSDH c'est toujours dans la fourchette haute. Wilfried Paccaud, Entretien Décembre 2019, 306</p>	Bienveillance envers les producteurs
Les consommateurs	<p>« Les internautes ont voté pour un lait plus cher que la moyenne, c'est vrai, mais élaboré sur trois valeurs maîtresses : la qualité, l'équité, la transparence". » Livre, p. 81</p> <p>« « Cette nouvelle approche est très innovante et répond aux nouvelles attentes des consommateurs à la recherche de produits de qualité, issus de démarches plus équitables », assure Marc Delage, directeur de la catégorie produits laitiers chez Carrefour France. » LSA, 22/02/2018</p>	Qualité, équité et transparence
	<p>« Après c'est le partage, de façon quotidienne par le biais d'internet on arrive à avoir des relations et une réflexion qui cheminent en permanence par le biais de certaines discussions ou bien sur le site de CQLP, les informations qui nous sont données nous permettent aussi de cheminer dans nos remarques et dans nos réflexions. Ce partage là il est fait grâce à l'internet. » Antoine Lenne, Entretien Novembre 2019, 334</p> <p>« Même si elle n'est pas seule responsable, l'initiative de Nicolas Chabanne, avec la démarche « C'est qui le patron ? ! », a secoué la filière, selon les professionnels. Il a fait la démonstration que les consommateurs étaient d'accord pour payer le lait sensiblement plus cher s'ils avaient la garantie qu'il était produit selon leurs critères de qualité d'alimentation, d'environnement et de bien-être des animaux, et surtout s'ils avaient la garantie que le producteur ne travaille pas à perte. » Les Echos, 16/05/2018</p>	Aider les producteurs Qualité du lait Partage
	<p>« Chacun des critères a un prix, qui varie de 1 à 9 centimes. Et ce qui est incroyable, c'est qu'à chaque fois, les consommateurs n'ont pas choisi le moins cher, ils ont choisi le plus <b>juste</b>. » Livre, p. 20</p>	Justice, pour établir le prix

	<p>« On a juste estimé ce que nous consommateur, on estimait être le <b>juste prix</b> à payer pour savoir que le produit fait vivre le producteur et participe à un monde un peu différent. » Nicolas Chabanne, in BFM Business, 17/02/2021</p>	
--	--	--

*Source : élaboration personnelle*





