

Comment se crée l'identité d'entreprise ?

Processus de construction dans la start-up et impact des références identitaires

Emilie Canet

Université Paris-Dauphine, DRM (CNRS UMR 7088)

emilie.canet@dauphine.fr

Sophie Hooge

CGS, Mines Paris Tech

sophie.hooge@mines-paristech.fr

Olga Kokshagina

CGS, Mines Paris Tech

olga.kokshagina@mines-paristech.fr

Résumé :

Cette recherche vise à approfondir la question de la construction de l'identité d'entreprise dans le contexte des start-ups. Plus particulièrement, il s'agit de comprendre les liens entre les différents facteurs d'influence (identité des entrepreneurs, écosystème) dans le cas où le cadre de référence identitaire est à constituer et où les entrepreneurs luttent pour identifier l'écosystème qui enrichira la construction de leur identité d'entreprise.

Cette recherche repose sur l'analyse d'une étude de cas sur la création de la start-up SoScience, entreprise de Recherche sociale et solidaire, par deux entrepreneures. La méthodologie, reposant sur des entretiens semi-directifs approfondis et l'analyse de données secondaires, vise à mettre en évidence le parcours de la construction de l'identité d'entreprise de cette start-up.

Cette étude de cas nous permet de mettre en évidence deux résultats principaux. Tout d'abord, il apparaît que l'identité d'entreprise résulte d'un processus itératif et adaptatif mobilisant l'identité de l'entrepreneur, l'écosystème de la start-up et les constructions identitaires intermédiaires. L'interaction entre ces différents éléments fait évoluer le périmètre de l'identité d'entreprise dans un processus d'apprentissage de l'entrepreneur confronté à des éléments de l'écosystème plus ou moins réceptif au projet entrepreneurial. De plus, l'identité d'entreprise s'affirme par adhésion, modification ou au contraire rejet des références identitaires de l'écosystème. Le rejet d'une référence identitaire permet de renforcer le positionnement des entrepreneurs par affirmation des fondamentaux vis-à-vis des parties prenantes externes tandis que l'adoption d'une référence identitaire conduit et spécifie le positionnement de la start-up au sein du champ de référence. Ces deux résultats nous permettent de discuter le rôle de certains objets d'interaction dans le pilotage actif de la construction de l'identité d'entreprise.

Mots clés : identité d'entreprise, entrepreneuriat, écosystème

INTRODUCTION

Aujourd'hui, le rôle des identités dans l'entrepreneuriat et la façon dont elles sont comprises et évaluées par de potentiels pourvoyeurs de ressources (comme les banques, les investisseurs ou les fonds de capital-risque) sont sous-investigués (Navis et Glynn, 2010). L'identité entrepreneuriale est vue comme la constellation de revendications portées par le fondateur, la nouvelle entreprise et l'opportunité commerciale définie par le « Qui sommes-nous ? » et le « Que faisons-nous ? » ; cet ensemble étant le pilier du jugement d'un investisseur pour évaluer le vraisemblance et la robustesse d'un projet entrepreneurial. Or, pour développer une posture entrepreneuriale rassurante, les individus conjuguent des capacités personnelles, organisationnelles et sociétales (Obrecht, 2011). A ce titre, il est intéressant de s'interroger sur ce qui influence l'identité d'entreprise et ce qui détermine sa robustesse.

La littérature en entrepreneuriat suggère un fort impact de l'identité du fondateur sur l'organisation en émergence (Barney, Bunderson et *al.*, 1998; Whetten et Mackey, 2002). De plus, le profil des fondateurs et les comportements associés sont influencés par une variété de facteurs contextuels (Falck, Heblich et *al.*, 2012 ; Murnieks, Mosakowski et *al.*, 2012). En complément du profil du fondateur et de son identité, le milieu environnant l'entreprise, son écosystème, joue un rôle important dans la future identité d'entreprise (Higgins, 2005; McEvily, Jaffee et *al.*, 2012; Mathias, Williams et *al.*, 2015). A ce jour, peu d'études ont investigué l'association de ces différents facteurs dans le cas où le cadre de référence identitaire est à constituer et où les entrepreneurs luttent pour identifier l'écosystème qui enrichira la construction de leur identité d'entreprise. Ce papier vise à explorer les interconnexions entre d'une part l'identité des fondateurs et leurs environnements d'action et d'autre part, les conditions nécessaires à la création de l'activité entrepreneuriale et à la construction de leur propre cadre de référence, dans ce contexte d'ambiguïté et d'incertains forts. En s'appuyant sur les recherches antérieures sur la construction des identités, cette recherche traite la question suivante : Y a-t-il interaction entre l'identité d'entreprise, l'identité de l'entrepreneur et l'écosystème ? Est-ce que les « références » renforcent l'identité d'entreprise en construction ?

Cette recherche repose sur l'analyse d'une étude de cas sur la création de la start-up SoScience, entreprise de Recherche sociale et solidaire, par deux entrepreneures. La méthodologie, reposant sur des entretiens semi-directifs et l'analyse de données secondaires, vise à mettre en évidence le parcours de la construction de l'identité d'entreprise de cette start-up.

Cette étude de cas nous permet de mettre en évidence deux résultats principaux. Tout d'abord, il apparaît que l'identité d'entreprise résulte d'un processus itératif et adaptatif mobilisant l'identité de l'entrepreneur, l'écosystème de la start-up et les constructions identitaires intermédiaires. L'interaction entre ces différents éléments fait évoluer le périmètre de l'identité d'entreprise dans un processus d'apprentissage de l'entrepreneur confronté à des éléments de l'écosystème plus ou moins réceptif au projet entrepreneurial. De plus, l'identité d'entreprise s'affirme par adhésion, modification ou au contraire rejet des références identitaires de l'écosystème. Nous désignons sous le terme de « référence identitaire » des concepts fédérateurs partagés par un ensemble d'acteurs et qui permette de désigner un ensemble de valeurs ou de pratiques (par exemple, le concept d'« entrepreneuriat social et solidaire » est une référence identitaire mobilisée dans de nombreux écosystèmes entrepreneuriaux). Le rejet d'une référence identitaire permet de renforcer le positionnement des entrepreneurs par affirmation des fondamentaux vis-à-vis des parties prenantes externes tandis que l'adoption d'une référence identitaire conduit et spécifie le positionnement de la start-up au sein du champ de référence. Ces deux résultats nous permettent de discuter le rôle de certains objets d'interaction dans le pilotage actif de la construction de l'identité d'entreprise.

Dans une première partie, l'état de l'art nous permet de décrire la perspective identitaire que nous mobilisons pour questionner la construction de l'identité d'entreprise dans le cas où les entrepreneurs doivent se constituer un cadre de référence et identifier l'écosystème pertinent pour cette construction. Nous détaillerons ensuite notre méthodologie ainsi que notre cas, avant d'aborder et de discuter nos résultats.

1 QUELLE CONSTRUCTION DE L'IDENTITE D'ENTREPRISE DANS LA START-UP ?

1.1 CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ D'ENTREPRISE COMME IDENTITÉ COLLECTIVE

Dans ce papier de recherche, nous nous appuyons sur une perspective théorique identitaire puisqu'elle nous offre la possibilité de recueillir des informations sur la construction de l'identité d'entreprise dans le cadre d'un projet d'entrepreneuriat collectif. Précisément, cette recherche traite de la construction de l'identité collective d'une entreprise dans le cas d'une création de start-up par un petit nombre d'associés.

La littérature sur l'identité se concentre principalement sur deux questionnements : qui sommes-nous ? Qui voulons-nous être ? (Dowling et Otubanjo, 2011). Dans ce papier, nous traitons de l'identité dans un sens plus général, issu des travaux de Cornelissen, Haslam et *al.* (2007) et des autres articles du numéro spécial sur l'identité organisationnelle et d'entreprise publiés en 2007 dans *British Journal of Management*. Cornelissen, Haslam et *al.* (2007) discutent les similitudes et les différences entre trois concepts identitaires : l'identité sociale, l'identité organisationnelle et l'identité « corporate ». Les auteurs définissent l'**identité sociale** comme les représentations par lesquelles les individus se perçoivent et sont vus par les autres, dans le cadre d'un groupe social (Turner, 1999; Haslam et Reicher, 2007). L'association d'un individu à un groupe social spécifique contribue également à la formation de cette identité sociale (Stets et Burke, 2000). L'**identité organisationnelle** est souvent décrite comme un ensemble de références partagées cognitives, langagières ou comportementales (Cornelissen, Haslam et *al.*, 2007). L'**identité « corporate »** détermine les moyens par lesquels les organisations se présentent à des audiences externes ; c'est ce que l'entreprise représente en tant que collectif (Balmer et Soenen, 1999; Balmer et Gray, 2003). En démontrant les connexions (et interactions permanentes) entre les trois littératures distinctes sur les identités, Cornelissen, Haslam et *al.* (2007) souligne la nécessité de connecter les observations aux niveaux macro et micro pour mieux comprendre quel rôle joue l'identité d'entreprise dans la création du sens, de la forme, et évidemment, de la possibilité d'une vie de l'organisation. Cette recherche s'intéresse à la notion d'identité collective qui englobe les identités sociales, organisationnelles et « corporate ». Comment précisément un individu construit l'identité d'entreprise comme identité collective?

L'identité collective se construit en fonction des identités sociales, organisationnelles et d'entreprise est à la base des perceptions et des actions communes stratégiquement créées et pilotées (Cornelissen, Haslam et *al.*, 2007). Les auteurs indiquent que cette identité pourrait être créée et gérée. En particulier, sur la construction de l'identité d'entreprise, la recherche démontre l'importance d'événements identitaires comme la fondation de l'entreprise, les premières années d'existence et les récits qui en découlent (Gioia, Price et *al.*, 2010; Ravasi et Canato, 2013). D'autre part, Gioia, Price et *al.* (2010) montrent que la construction de l'identité organisationnelle nécessite d'articuler une vision, d'expérimenter la recherche de sens, de s'engager dans des expériences contrastées et de converger vers une identité consensuelle en négociant les revendications identitaires, en atteignant un positionnement

distinctif optimal, en réussissant des actions, et en assimilant les retours légitimant l'identité en construction. En outre, les auteurs soulignent que la construction sociale et les perceptions des acteurs de ce qui est lié à l'identité se constituent mutuellement dans la création d'une identité exploitable.

Enfin, l'identité collective a été théorisée comme un écrit faisant autorité qui d'une part, émergerait pendant les actions vouées à la communication et qui, d'autre part, serait tirée par des objectifs stratégiques spécifiques (Koschmann, 2013). L'émergence d'Internet et du terrain de jeu digital est bon exemple de l'impact des tensions stratégiques sur la construction identitaire. En effet, les ressources économiques issues des connaissances liées au web sont en train de révolutionner complètement les secteurs industriels : les entreprises séculaires sont confrontées à la perspective de perdre les avantages compétitifs en raison de l'émergence de nouveaux concurrents dans la nouvelle économie (Melewar et Navalekar, 2002). Dans ce contexte instable, la restructuration qui s'opère sur de nombreuses chaînes de valeur accroît l'ambiguïté dans le processus de construction identitaire. Les nouveaux entrants, et en particulier les entrepreneurs qui fondent des structures émergentes comme les start-ups, sont confrontés à ces environnements nouveaux et incertains : ils doivent être en mesure d'utiliser l'identité d'entreprise comme un élément stratégique dans l'effort de différenciation. Le futur positionnement concurrentiel et l'identité collective de ces structures dépendent donc fortement du processus de construction identitaire dans les start-ups, et plus généralement dans l'activité entrepreneuriale.

1.2 L'ENTREPRENEURIAT: SPÉCIFICITÉ DES CHALLENGES DE LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DANS LE CAS DE LA CRÉATION D'UNE START-UP

Aujourd'hui, le rôle des identités dans l'entrepreneuriat et la façon dont elles sont comprises et évaluées par de potentiels pourvoyeurs de ressources (comme les banques, les investisseurs ou les fonds de capital-risque) sont sous-investigués (Navis et Glynn, 2010). Ces auteurs proposent de déterminer l'identité entrepreneuriale comme la constellation de revendications portées par le fondateur, la nouvelle entreprise et l'opportunité commerciale définie par le « Qui sommes-nous ? » et le « Que faisons-nous ? » ; cet ensemble étant le pilier du jugement d'un investisseur pour évaluer le vraisemblance et la robustesse d'un projet entrepreneurial. Or, pour développer une posture entrepreneuriale rassurante, les individus conjuguent des capacités personnelles, organisationnelles et sociétales (Obrecht, 2011). Aussi, on peut

s'interroger sur ce qui influence l'identité de l'entrepreneur et ce qui détermine sa robustesse ?

La littérature en entrepreneuriat suggère un fort impact de l'identité du fondateur sur l'organisation en émergence puisque les décisions organisationnelles sont le plus souvent prises par un seul individu (le fondateur) et parce que les entreprises en création sont le plus souvent des petites entités dont l'identité d'entreprise demeure à construire (Barney, Bunderson et *al.*, 1998; Whetten et Mackey, 2002).

Fauchart et Gruber (2011) ont analysé les identités, les comportements et les actions de 49 fondateurs d'entreprise dans l'industrie des équipements sportifs. Leurs travaux dégagent trois profils identitaires chez les entrepreneurs : 1) Les darwinistes, qui se concentrent sur la compétition avec les autres entreprises et qui vont être motivés par leur propre intérêt économique ; 2) les communautaristes, qui voient leur entreprise comme un objet social et qui sont soutenus par une communauté spécifique grâce à un intérêt mutuel de collaboration ; et 3) les missionnaires, qui considèrent leur entreprise comme un objet politique qui peut soutenir le progrès d'une cause spécifique au bénéfice de la société civile. Les fondateurs se comportent usuellement selon leur profil identitaire. Par exemple, dans le cas des entrepreneurs communautaires étudiés par les auteurs, les futurs fondateurs décident de créer une entreprise pour approfondir leur passion pour le sport et contribuer à la communauté. Toutefois, les start-ups sont souvent créées par plusieurs fondateurs qui peuvent appartenir à des profils différents et ainsi, conduisent à des identités collectives hybrides. De plus, les fondateurs peuvent aussi évoluer dans leur posture lors de l'activité entrepreneuriale en poursuivant le compromis nécessaire pour acquérir des ressources entre "*the emancipating aspects of entrepreneurship and the accommodation of constraints*" (Rindova, Barry et *al.*, 2009). Les identités hybrides peuvent conduire à d'intenses négociations entre les fondateurs, causer des conflits, voire aboutir à l'échec de la start-up. Toutefois, l'impact d'une hybridation dans l'identité des fondateurs sur le futur positionnement de l'identité d'entreprise de la start-up reste à explorer davantage.

De plus, le profil des fondateurs et les comportements associés sont influencés par une variété de facteurs contextuels. Des recherches antérieures ont ainsi tenté de formaliser l'impact de groupe de pairs, des parents, du genre, des zones géographiques ou de l'âge dans les intentions entrepreneuriales (Falck, Heblich et *al.*, 2012). Murnieks, Mosakowski et *al.* (2012) se sont intéressés à la passion et à l'identité des entrepreneurs comme leviers de la réussite d'un comportement entrepreneurial. Ils ont montré qu'un individu qui possède de multiples

identités professionnelles en parallèle du projet de création d'entreprise a une meilleure capacité à mener une auto-évaluation de ses actes, ce qui conduit à de meilleurs résultats dans les activités entrepreneuriales. Il apparaît donc clairement que l'identité au niveau individuel façonne l'identité au niveau de l'entreprise (Barney, Bunderson et al., 1998).

En complément du profil du fondateur et de son identité, le milieu environnant l'entreprise, son écosystème, joue un rôle important dans la future identité d'entreprise. Ainsi, le réseau dont dispose les fondateurs et leur capacité à mobiliser des ressources externes influencent la construction identitaire. Ainsi certains auteurs s'appuient sur la théorie de l'Empreinte (*Imprinting Theory*, (Higgins, 2005; McEvily, Jaffee et al., 2012)) qui décrit comment les individus et les organisations développent des caractéristiques issues de leurs expériences durant des périodes sensibles qui se reflètent de façon durable dans les évolutions de l'environnement. Mathias, Williams et al. (2015) indiquent que cette perspective théorique enrichit notre compréhension du processus décisionnel lors de la création d'entreprise, ainsi que l'identification des conditions exogènes lors de cette étape, rendant ainsi visible leurs impacts sur l'identité organisationnelle en devenir. L'identité des entrepreneurs est elle-même dépendante de l'écosystème local puisque la contextualisation induit des discours adaptés localement (Gill et Larson, 2013) et cela crée des entrepreneurs localement "idéaux". Leur capacité à comprendre le façonnage régional, à s'intégrer dans des écosystèmes en évolution et à adapter leur identité à un environnement changeant pèse fortement sur le succès futur de leurs activités entrepreneuriales.

Un autre champ de recherche sur les artefacts entrepreneuriaux a mis en évidence le rôle des significations culturelles et sociales dans la construction identitaire. Ainsi, les récits entrepreneuriaux (*pitchs*) évoluent dans le temps et dessinent progressivement l'identité d'entreprise (Lounsbury et Glynn, 2001). La narration aide l'entrepreneur à interagir avec les autres, à négocier, à construire une référence pour l'identité d'entreprise. Elle sert également à légitimer l'expérience entrepreneuriale acquise en s'appuyant justement sur l'évolution des *pitchs* (Steyaert et Bouwen, 1997; Downing 2005). Les artefacts identitaires deviennent prédominants dans les cas où les fondateurs perçoivent des incertitudes et des ambiguïtés élevées autour de leur projet dans leur écosystème d'évolution (Aldrich et Fiol, 1994). Dans ce cas, les entrepreneurs manquent de légitimité et souvent, échouent à obtenir une validation externe puisque le cadre de référence est absent ou trop lacunaire pour situer la nouveauté et l'originalité de leur offre. Par conséquent, le contexte d'ambiguïté et d'incertitude élevés augmente simultanément la nécessité du récit entrepreneurial pour rendre possible

l'interaction avec des parties prenantes, et la difficulté de construction des *pitchs* qui doivent combler le manque de référence.

A ce jour, peu d'études ont investigué les conditions qui vont façonner l'identité collective d'entreprise dans le cas où le cadre de référence est à constituer et où les entrepreneurs luttent pour identifier l'écosystème qui enrichira la construction de leur identité d'entreprise. Ce papier vise à explorer les interconnexions entre d'une part l'identité des fondateurs, et leurs environnements d'action et d'autre part, les conditions nécessaires à la création de l'activité entrepreneuriale et à la construction de leur propre cadre de référence. En s'appuyant sur les recherches antérieures sur la construction des identités, cette recherche traite la question suivante : **Y a-t-il interaction entre l'identité d'entreprise, l'identité de l'entrepreneur et l'écosystème ? Est-ce que les « références » renforcent l'identité d'entreprise en construction ?**

2 METHODES ET MATERIEL DE RECHERCHE

La recherche propose l'analyse d'une étude de cas (Eisenhardt et Tabrizi, 1995; Yin 2014) sur la création de la start-up SoScience, entreprise de Recherche sociale et solidaire, par deux entrepreneures. Les données empiriques ont été recueillies principalement au cours de trois entretiens approfondis menés par les auteurs en octobre et novembre 2014, consécutifs à la rencontre d'une des fondatrices en juin 2014. Les données issues des entretiens ont été triangulées et enrichies par une analyse de données secondaires (Flick, 2004; Baumard et Ibert, 2007) fournies par les entrepreneures ou disponibles sur le web.

2.1 VALIDITE DU CONTEXTE DE L'ETUDE DE CAS : UNE START-UP QUI CHERCHE A MODELISER SON IDENTITE D'ENTREPRISE

A l'issue de leur formation initiale, de nombreux jeunes diplômés se lancent dans l'aventure entrepreneuriale. Souvent incubées dans des structures dédiées à l'entrepreneuriat, ces jeunes entreprises sont soutenues dans la construction de leur business plan. Centrée sur le développement commercial, cette démarche encourage les entrepreneurs à concentrer leurs efforts sur la modélisation de leurs activités à but lucratif à court terme. Bien qu'ayant suivi ce processus de création, la start-up étudiée ici s'inscrit dans une démarche originale de par la volonté poursuivie par ses fondatrices de modélisation de son identité en tant qu'entreprise, au delà d'une première modélisation de leur offre commerciale.

Cette posture particulière des créatrices de la start-up est le résultat combiné du parcours initial de SoScience sous forme associative où la construction d'un modèle d'affaire n'avait pas été requise pour permettre l'existence du collectif, et de l'objet même de SoScience — la recherche sociale et solidaire —, qui se construit dans une assertion et une temporalité plus large que l'offre commerciale. En effet, au cœur de pratiques récentes et en expansion peu investiguées par les chercheurs en gestion (Roper et Cheney, 2005), le positionnement spécifique de l'entrepreneuriat social sur la question de la construction identitaire a déjà été souligné dans la littérature comme étant particulièrement pertinent pour traiter de la question de la construction d'une identité sociale bien que sa définition elle-même génère un nombre important de débats sur la clarté conceptuelle et théorique de la notion et les frontières du champ (Dacin, Dacin et *al.*, 2011). Ainsi, Bravo, Matute et *al.* (2012) ont souligné que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un moyen pertinent pour construire et révéler les spécificités de leur identité. S'inscrivant pleinement dans ce cadre, les fondatrices positionnent la start-up SoScience comme un élément de dissémination, de formation et de sensibilisation à l'entrepreneuriat social au-delà des prestations à but lucratif développées.

Le positionnement spécifique et réflexif des fondatrices sur l'entreprise qu'elles souhaitent créer sur le long terme, nous permet en tant que chercheurs une investigation riche de la question de la création de l'identité d'une entreprise, au delà de l'identité des fondateurs. De plus, bien que les statuts aient été déposés récemment, l'étude de cas inclut la construction identitaire qui s'est opérée lors du projet associatif ayant précédé la forme entrepreneuriale, ce qui nous permet d'étudier la genèse identitaire sur une période de 3 ans (Janvier 2012 à Décembre 2014).

2.2 COLLECTE DES DONNEES

Principales sources de données, les deux fondatrices de l'entreprise SoScience ont été interviewées ensemble au cours de trois entretiens semi-directifs conduits par les chercheurs en octobre et novembre 2014, soit un an après le dépôt des statuts. Ces trois entretiens, d'une durée respective d'1h13, 2h24 et 2h27 ont été enregistrés, intégralement retranscrits puis analysés thématiquement selon la méthode proposée par Gioia, Corley et Hamilton (2013). Afin de supporter l'effort réflexif demandé aux fondatrices et d'éviter une trop forte rationalisation *a posteriori* du parcours de SoScience, nous avons construits les guides d'entretiens de façon à alterner des séquences descriptives des principaux faits marquants de la vie du projet associatif et de la start-up, avec des séquences de questions réflexives sur l'identité de SoScience. Les sections descriptives nous ont permis de décrire précisément avec

les fondatrices : la création du projet associatif, les projets réalisés dans ce cadre et les projets réalisés par la start-up, tant du point de vue des ressources mobilisées, que du processus et de la performance obtenue. Les sections réflexives sur l'identité d'entreprise se sont concentrées sur : la réception du projet dans son écosystème ; la structuration et la formalisation des processus d'interaction avec les différentes parties prenantes des projets ; le choix et la construction des objets de présentation de SoScience (films, charte, nom, logo, plaquettes, etc.) ; et le positionnement identitaire de SoScience. Le détail de ces sections est fourni en annexe 1.

Pour pouvoir situer les informations communiquées par les fondatrices et les compléter, nous avons rassemblé des données secondaires de deux types : les traces internet (Site web de SoScience, pages Facebook et fil Twitter de SoScience, films Youtube) et des documents fournis par les entrepreneures suite au premier entretien (principalement des dossiers de candidature à des concours d'entrepreneurs). Ces documents ont tous été produits par les fondatrices mais présentent deux caractéristiques différentes par rapport aux données collectées en entretien. Tout d'abord, ces éléments de communication des fondatrices n'ont pas été produits *a posteriori* dans une posture réflexive comme lors des entretiens mais au fil de l'eau dans le but de faire connaître leurs activités. Il n'y a donc pas de rationalisation *ex post* sur ces données. Deuxièmement, elles sont précisément datées dans le temps et fournissent un récit extrêmement détaillé de l'activité de SoScience. Ainsi, la page Facebook comprend 42 posts entre le 11 avril 2012 et le 7 novembre 2014, décrivant l'implication des fondatrices dans des activités collaboratives, tandis que le fil Twitter comprend 517 tweets écrits par les fondatrices entre le 29 octobre et le 7 novembre, relatant leurs activités mais également celles d'autres acteurs qu'elles soutiennent.

S'appuyant sur une analyse détaillée de ces données secondaires en amont de la deuxième et de la troisième rencontres, les deux derniers entretiens approfondis nous ont ainsi permis de reconstruire très précisément la chronologie de SoScience depuis sa création en tant que projet associatif jusqu'à aujourd'hui. Grâce à ces documents, les auteurs ont pu dater précisément de nombreuses étapes de l'histoire de SoScience et ainsi détailler les guides d'entretiens pour accéder à une description très riche des activités réalisées par les fondatrices, bien au-delà de ce qu'elles auraient pu se remémorer sans une chronologie détaillée.

A partir des données secondaires recueillies et enrichies par les trois interviews, la chronologie reconstruite distingue huit catégories d'évènements : réflexion stratégique, éléments formalisés, missions réalisées, personnes rencontrées, organisation d'évènement, participation à des concours, rendez-vous commerciaux et prestations auprès d'entreprises. Cette chronologie a constitué une étape intermédiaire importante dans la consolidation du matériel de recherche car elle nous a permis de visualiser la manière dont certains évènements passés avaient eu une influence sur les évènements ultérieurs. Nous avons ainsi pu accéder et contextualiser finement les constructions intermédiaires de l'identité de SoScience.

2.3 DESCRIPTEURS INVESTIGUES DANS LES ENTRETIENS

Afin de déterminer les conditions et modalités d'émergence identitaire en contexte entrepreneurial, les transcriptions d'entretiens ont ensuite permis de structurer thématiquement les verbatims (Gioia, et al., 2013) autour de trois principaux descripteurs :

- *Analyse de la construction de l'identité de SoScience* : nous avons relevé les verbatims marquants dans la chronologie de la construction et l'évolution de la start-up. Le matériel collecté décrit en particulier comment est née l'idée d'un projet collectif organisé, quels sont les éléments considérés comme fondateurs de l'entreprise (cœur de l'identité), l'impact de la dimension sociale des projets et comment a émergé la posture d'intermédiaire entre chercheurs et entrepreneurs sociaux. Ce même descripteur rassemble des éléments de réponse complémentaires : quelle gestion des interactions entre les parties prenantes des projets de SoScience ? Quel rôle a joué la recherche d'un modèle d'affaire ? Quelles valorisations de ces acteurs ? Quel statut des évènements organisés ? Quelle définition de l'activité, en tant qu'association, en tant qu'entreprise ? Quel impact identitaire de l'affiliation au concept de « Recherche Responsable » ?

- *Analyse du discours sur l'originalité du projet entrepreneurial* : parce que les entrepreneures considèrent développer une offre totalement nouvelle et unique, nous avons relevé les verbatims qui traduisent ce sentiment d'absence de repère adapté pour décrire leur projet. Nous avons donc rassemblé leurs réponses aux problématiques suivantes : quel positionnement spécifique au sein de l'entrepreneuriat social et solidaire ? Quelles réactions des parties prenantes face à l'originalité du projet ? Quelles particularités de la communication ? Quelles dépendances de sentiers le projet a-t-il du surmonter ?

- *Analyse des éléments de repère successifs dans la construction identitaire* : nous avons également fait émerger les différents éléments auxquels se raccrochent les entrepreneures pour se définir, que ce soit en comparaison, opposition ou différenciation par rapport à leur

écosystème : Quelles analogies ou divergences par rapport aux structures d'aide aux entrepreneurs sociaux existantes ? Par rapport à une Junior Entreprise d'école d'ingénieurs ? Quels apports des concepts de « Mécénat de compétences », de « Recherche et Innovation responsable » ?

3 DU PROJET ASSOCIATIF A LA START-UP : LE CAS DE LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DE L'ENTREPRISE SOSCIENCE

Notre recherche repose sur l'étude du cas de SoScience, une start-up créée en septembre 2013 par deux entrepreneures, à l'issue de leur scolarité en école d'ingénieur. Ce projet de start-up s'inscrit dans la poursuite d'une activité réalisée dans le cadre d'une association de leur Ecole, dans laquelle elles étaient impliquées ainsi que trois autres fondatrices du projet associatif. Nous présentons dans cette section le récit chronologique de cette association devenue start-up, entre janvier 2012 et décembre 2014, en nous concentrant sur les éléments descriptifs des activités ou réflexifs sur le projet entrepreneurial qui nous permettront de discuter la construction identitaire de l'entreprise SoScience.

3.1 SoSCIENCE : UN PROJET ASSOCIATIF DANS UNE ECOLE D'INGENIEUR

Sensibilisée à l'économie sociale et solidaire au cours de la participation à un projet associatif dès sa première année d'Ecole, une des deux fondatrices prend conscience qu'il existe plusieurs structures qui aident les entrepreneurs sociaux à développer leur projet d'un point de vue commercial (aide à la conception d'un business model, d'un business plan, d'un plan de communication, etc.) mais que rien n'existe d'un point de vue scientifique. A l'occasion d'un stage à l'étranger, entre juillet et décembre 2011, les deux fondatrices se rencontrent et discutent de cette possibilité de fournir un soutien scientifique aux entrepreneurs sociaux : *« on s'était dit, il existe beaucoup de choses pour aider les entrepreneurs sociaux sur des idées marketing, ou faire leur business model (...) pourquoi est-ce qu'il y a personne qui les aide sur le côté scientifique. C'est comme ça qu'est née l'idée de SoScience, qui au tout début était de dire : comment on fait pour apporter un soutien scientifique à des entrepreneurs sociaux ? »*

A leur retour à l'Ecole, en janvier 2012, elles décident donc de monter un projet dans le cadre de l'association de leur Ecole. Il s'agit d'identifier des problèmes scientifiques d'entrepreneurs sociaux et de proposer à des étudiants de l'Ecole de les résoudre. Dès le début

de ce projet, deux éléments apparaissent comme structurants : la volonté d'aider des entrepreneurs sociaux d'une part et de « *faire de la recherche, faire de la belle science* », d'autre part. Elles sont rejointes par trois autres élèves de leur Ecole qui souhaitent s'associer à ce projet. Ce projet prend le nom de SoScience avec pour slogan « *on vous aide à aider* ».

Au cours de la première année, elles récupèrent de nombreuses bases de données disponibles sur internet listant des milliers d'entrepreneurs sociaux et recensent dans ces listes plus de 150 entrepreneurs sociaux dont elles évaluent un besoin potentiel de support scientifique à partir de la description de leur projet. Elles identifient par exemple un entrepreneur burkinabais qui souhaite développer des produits d'hygiène et ménagers (savons, lessives, etc.) contenant des répulsifs anti-moustiques pour lutter contre le paludisme au Burkina Faso. Le développement de tels produits implique une recherche scientifique sur la micro-encapsulation de ces molécules et relargage long terme des principes actifs. Elles contactent les entrepreneurs identifiés pour leur proposer de faire travailler des étudiants sur leurs problématiques. Se mettent alors en place cinq missions qui vont être confiées à des étudiants, sur le modèle organisationnel de la Junior Entreprise : il s'agit de missions relativement courtes, réalisables en trois mois, dans lesquelles les étudiants mobilisent et développent leurs connaissances scientifiques au service d'un projet d'entrepreneur social, de manière bénévole. La réalisation de ces premières missions leur permet de prendre conscience de certaines difficultés opérationnelles : « *il fallait qu'on ait un expert qui nous aide à comprendre et traduire le besoin de l'entrepreneur en problématique scientifique* », « *on a pris conscience qu'il y avait une grosse partie de suivi de l'étudiant et de relationnel avec l'étudiant* » pour s'assurer qu'il avance sur la mission qu'il réalise bénévolement et le rôle d'intermédiaire nécessaire entre étudiant et entrepreneur social afin de maîtriser la demande de travail de l'entrepreneur pour l'étudiant « *on essayait de limiter les interactions. Parce qu'ils ne savent pas se protéger les uns les autres, surtout les étudiants* ». En parallèle de la réalisation de ces missions, elles organisent des événements de sensibilisation sur l'entrepreneuriat social dans leur Ecole. Cette volonté de sensibiliser et d'éduquer les étudiants leur apparaît comme être l'une de leurs « missions sociales », il s'agit de faire prendre conscience aux ingénieurs qu'il est possible de faire de la science avec un impact social.

Une des fondatrices de l'association participe en septembre 2012 au forum Convergence, forum mondial sur les objectifs pour le développement du Millénaire. En échangeant avec plusieurs personnes présentes à ce forum, elle prend conscience d'un potentiel « *business* » de leur association et souhaite professionnaliser leur activité. Au cours de l'hiver 2012, s'engage

alors une réflexion approfondie des 5 fondatrices de l'association SoScience pour rationaliser leur activité. Cette réflexion porte sur plusieurs éléments. Tout d'abord, elles souhaitent rédiger le processus de réalisation des missions scientifiques pour des entrepreneurs sociaux, avec l'intégration systématique d'un expert dans le processus. Elles rédigent également une charte qui vise à évaluer la compatibilité du projet de l'entrepreneur social vis-à-vis des missions de SoScience. Elles envisagent également différentes modalités de rémunération des étudiants bénévoles via l'intégration de ces missions dans leur cursus académique (attribution d'ECTS) ou de « *gain de crédits à des œuvres sociales* » : les étudiants seraient rémunérés avec un montant à dépenser sur un site de micro-crédit par exemple. Enfin, elles s'interrogent sur la manière dont leur activité de support aux entrepreneurs pourrait être rémunérée. Il leur apparaît possible de faire payer les entrepreneurs sociaux selon un modèle mixte avec un prix de base qui dépend de plusieurs facteurs propres aux capacités financière de l'entrepreneur et un complément en « *pay as you want* ». Mais elles ont conscience que ces principaux bénéficiaires de leur offre n'ont pas réellement les moyens de les rémunérer, dans la mesure où ils démarrent souvent leur activité. Elles pensent donc à une participation de grandes entreprises dans une logique de 'mécénat de compétences', concept très souvent mobilisé dans les directions RSE des grands groupes, mais également à une participation des Ecoles d'ingénieurs qui souhaiteraient intégrer ces missions au cursus des étudiants.

Au début de l'année 2013, les deux fondatrices commencent à s'interroger sur leur projet professionnel à l'issue de leur scolarité, et envisagent de poursuivre l'activité de SoScience dans le cadre d'une start-up, au-delà d'un simple projet associatif, à partir de septembre. Elles annoncent cette décision aux trois autres membres de l'association en avril 2013, qui s'investissent durant la même période dans d'autres projets professionnels et ne souhaitent donc pas s'engager dans cette entreprise. Dans ce contexte, une des deux fondatrices participe à une conférence internationale à Barcelone en avril, où elles rencontrent plusieurs entrepreneurs sociaux : quatre sont particulièrement intéressés par la démarche et ont des défis scientifiques à relever pour développer leur activité. Ces contacts établis vont permettre de créer de nouvelles missions à destination des étudiants.

3.2 SOSCIENCE : UNE START-UP

3.2.1 L'activité de SoScience dans la continuité de l'activité de l'association

A partir de septembre 2013, les deux fondatrices s'engagent à temps plein dans l'activité entrepreneuriale et les statuts de l'entreprise SoScience sont déposés. A ce stade, elles

souhaitent « *continuer ce qu'elles font et le faire mieux* ». Elles contactent alors la Direction des Etudes de leur Ecole qui est en train de mettre en place des Projets Scientifiques en équipe d'une durée d'un an et qui est à la recherche de sujets pour nourrir cette démarche. Cinq missions de SoScience sont alors retenues par la Direction et sont incluses dans le cursus des élèves ingénieurs de première année. Elles demandent alors une rémunération aux entrepreneurs sociaux pour le traitement de leur problématique scientifique. Les tarifs sont adaptés en fonction des possibilités des différents entrepreneurs. En revanche, elles ne parviennent pas à se faire financer par l'Ecole pour l'apport de ces sujets scientifiques.

En parallèle, elles souhaitent entrer en contact avec des grandes entreprises qui pourraient participer au financement dans le cadre d'un mécénat de compétence, impliquant leurs salariés mais également par un financement direct des missions scientifiques. L'idée est d'expérimenter comment les entreprises établies peuvent s'inscrire dans cette relation entre SoScience, les étudiants et les entrepreneurs sociaux. Parce que la piste de mécénat de compétences leur semble viable, elles rencontrent des acteurs tiers de ce milieu, et notamment une entreprise qui organise des campus dans des écoles de commerce, auxquels participent des entreprises pour répondre à des problématiques commerciales, marketing ou de communication d'entrepreneurs et d'associations. Transposant ce modèle au support scientifique aux entrepreneurs, elles organisent en partenariat avec cette entreprise d'évènementiel, deux campus dans des écoles d'ingénieurs, en mars 2014, pour répondre à des défis scientifiques d'entrepreneurs sociaux. Il s'agit de faire traiter en une journée une problématique scientifique d'un entrepreneur social par des étudiants de l'Ecole, mais également par des salariés d'une entreprise qui finance le campus, dans une démarche de mécénat. Les deux fondatrices sont cependant insatisfaites par ce format, car l'impact et les résultats ne leur semblent pas suffisants pour l'entrepreneur, et que les résultats obtenus sont davantage de la résolution ponctuelle de problèmes techniques mais ne s'inscrivent pas dans une démarche de recherche qu'elle considère être au cœur de leur mission d'entreprise.

Dans le cadre de leur start-up, elles continuent également d'organiser des événements et des tables rondes au sein d'Ecoles d'ingénieurs, pour sensibiliser les étudiants à la possibilité de faire de la science avec un impact social. Elles sont parfois rémunérées pour l'organisation de ces événements, ce qui leur permet de poursuivre à la fois leur mission de sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat social et de dégager des revenus complémentaires à ceux générés par les entrepreneurs sur les missions scientifiques pour l'Ecole.

3.2.2 Nouvelles orientations stratégiques de l'activité de SoScience

En février 2014, elles découvrent les réflexions de l'Union Européenne sur ce qui s'appelle la « recherche et innovation responsable ». Elles prennent alors conscience que leur activité s'inscrit dans cette perspective. Elles constatent cependant que la recherche responsable vise davantage le processus de recherche que ses résultats. En effet, la recherche responsable au sens de l'Union Européenne concerne la réalisation de la recherche « dans des conditions responsables » (éthique, genre, etc.), alors qu'elles s'inscrivent, de leur côté, dans une recherche qui aurait des impacts responsables, au service de la société. Par conséquent, la découverte de ce nouveau terme leur permet de mieux nommer et définir leur activité, à la fois en tant que label « Recherche et Innovation responsable » mais aussi spécifiquement au sein de ce champ. Cette évolution de positionnement se traduit dans un nouveau slogan de l'entreprise SoScience : « *Driving responsible innovation* ».

A la recherche de collaborations pour des missions SoScience, la prospection auprès des grandes entreprises les conduit à rencontrer des acteurs de plus de 50 entreprises établies, à la fois dans les directions Communication, RSE, Innovation et Recherche. Ces différentes rencontres sont l'occasion de préciser leur offre à destination des grandes entreprises, de tester la pertinence du mécénat de compétences et de valider son intérêt auprès des acteurs industriels. Dans ce cadre, en septembre 2014, elles organisent une journée basée sur le concept de « mécénat de compétences » avec une équipe commerciale d'une grande entreprise internationale du web. Les salariés de l'entreprise réfléchissent pendant une journée à des propositions pour le projet d'un entrepreneur social. Cette journée, comme celles organisées avec l'entreprise d'évènementiel organisant des campus, ne les satisfait pas dans la mesure où elle ne conduira pas à des vrais résultats de recherche ni à une avancée significative pour les entrepreneurs sociaux impliqués.

Les différentes rencontres, échanges, expérimentations de septembre 2013 à juillet 2014 les conduisent néanmoins à redéfinir l'offre de SoScience. En effet, les expériences de mécénat de compétences sont non convaincantes et, de plus, les rendez-vous commerciaux réalisés pour développer ce type d'activité ne déboucheront pas. Toutefois, leurs nombreux rendez-vous commerciaux avec des directeurs de la communication ou de la recherche de grandes entreprises les amènent à ré-explore les parties prenantes de leur projet entrepreneurial. En particulier, la rencontre d'un directeur de l'innovation leur a permis de penser une offre sans étudiants, voire même sans entrepreneurs sociaux, ce qui peut sembler paradoxal dans leur démarche. Pourtant, cet aboutissement s'explique par la découverte et l'adoption du terme de

« recherche et innovation responsable » qui leur donne un cadre légitime pour définir leur activité, indépendamment de l'entrepreneuriat social. Ainsi, depuis juillet 2014, elles proposent deux activités distinctes. La première consiste en rôle d'intermédiaire entre entrepreneurs sociaux et laboratoires de recherche en charge de résoudre les problèmes scientifiques de ces entrepreneurs. Cette activité a également évolué suite à l'expérience des Projets Scientifiques en Equipe dans l'école d'ingénieur partenaire. Les étudiants de première année d'Ecole se révèlent insuffisamment qualifiés pour répondre aux problématiques scientifiques qui leur sont soumis. Il apparaîtrait plus pertinent de les faire traiter par des étudiants en Master ou en Doctorat et donc de construire des partenariats directement avec les laboratoires de recherche. La seconde activité est destinée aux entreprises établies, il s'agit d'une activité d'accompagnement à la recherche et l'innovation responsable, avec l'idée que cette méthodologie de recherche peut réellement apporter de la valeur aux entreprises stabilisées, parce qu'elle « *fait émerger en interne des projets qui vont ouvrir de nouveaux marchés plus en phase avec les besoins actuels* », et qu'elle permet de « *développer de nouveaux produits et trouver des nouveaux partenaires commerciaux* ».

4 RESULTATS ET DISCUSSION : QUELLES SPECIFITES DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'IDENTITE D'ENTREPRISE DANS LA START-UP ?

Notre travail porte sur la question de la construction de l'identité d'entreprise comme une identité collective lors de sa création (Barney, Bunderson et *al.*, 1998; Cornelissen, Haslam et *al.*, 2007; Navis et Glynn 2010). Comme nous l'avons vu dans la première section, l'identité d'entreprise qui émerge et s'affirme progressivement est sous l'influence de différents conditions, liés à la fois à l'identité et aux caractéristiques des entrepreneurs, mais également de l'écosystème dans lequel le projet de start-up évolue et se construit.

Notre étude de cas nous permet de mettre en évidence deux résultats. Tout d'abord, nous verrons que l'identité d'entreprise résulte d'un **processus itératif et adaptatif** mobilisant l'identité de l'entrepreneur, l'écosystème de la start-up et les constructions identitaires intermédiaires. De plus, nous précisons que ces relations avec l'écosystème peuvent être de différente nature et que l'écosystème peut être plus ou moins réceptif au projet entrepreneurial ; ce qui impacte l'apprentissage de l'entrepreneur dans la construction de l'identité de son entreprise. Ensuite, **l'identité d'entreprise s'affirme par adhésion, modification ou au contraire rejet des références identitaires de l'écosystème**. Le rejet permet de renforcer le positionnement identitaire par affirmation des fondamentaux vis-à-vis

des parties prenantes externes tandis que l'adoption d'une référence identitaire conduit et spécifie le positionnement de la start-up au sein du champ de référence.

4.1 LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITE D'ENTREPRISE : UN PROCESSUS ITERATIF ET ADAPTATIF MOBILISANT L'IDENTITE ENTREPRENEURIALE ET L'ECOSYSTEME DE LA START-UP

La construction progressive de l'identité de SoScience met en évidence un processus itératif et adaptatif entre trois objets : l'identité de l'entrepreneur (IE), l'écosystème de la start-up (ES) et les constructions identitaires intermédiaires (CIs). L'interaction entre ces différents éléments fait évoluer le périmètre de l'identité d'entreprise qui se resserre ou au contraire s'élargit en fonction de ces interactions.

Nous pouvons revenir sur l'émergence progressive et évolutive de l'identité de SoScience. Initialement, les deux entrepreneurs affirment une triple volonté dans le lancement de leur projet. Elles souhaitent à la fois : i) aider des entrepreneurs sociaux, ii) faire de la « *belle science* » (« *c'est qu'il y a toujours ce côté scientifique qui est super important, donc essayer de faire avancer la recherche* ») et iii) sensibiliser les étudiants à l'idée que la science puisse servir des objectifs sociaux ou environnementaux. Afin de faire vivre ces ambitions, elles montent leur association sur le modèle organisationnel de la Junior Entreprise (ES). L'identité de l'association se retrouve donc à l'intersection des valeurs des fondatrices et de ce modèle de la Junior Entreprise, ce qui implique le bénévolat des étudiants pour aider les entrepreneurs sociaux (CI). Après plusieurs mois d'existence de l'association, les fondatrices souhaitent se professionnaliser et tirer des revenus de ces activités, et ce avant qu'elles ne décident d'en faire une entreprise. Il s'agit alors de trouver un modèle économique dans lequel les bénéficiaires ne sont pas ceux qui financent (IE):

« On savait dès le début qu'il fallait trouver un business model qui nous permettrait d'être rémunérées sans que les premiers bénéficiaires, enfin on avait l'impression que c'était les plus gros bénéficiaires, ne payent ou ne payent trop en tout cas ».

Elles s'inscrivent alors dans une réflexion sur le modèle du mécénat de compétences (ES). Au moment où les deux fondatrices lancent leur start-up, leur identité et leurs objectifs en tant qu'entrepreneures n'ont pas évolué (« *On s'est dit on continue de faire ce qu'on fait et on essaie de le faire mieux* », « *et en se faisant payer !* », IE). Dans ce cadre, elles restent fortement attachées au modèle du mécénat de compétences comme vecteur de financement de leur activité (ES) :

« Parce que nous on était parties sur l'activité les projets de recherche avec les étudiants, après les grands groupes, au départ c'était juste une manière d'arriver à financer ça. Donc on les avait greffé dessus comme une manière de financement. » « Au début on se définissait beaucoup autour du mécénat de compétences, quand on voulait vendre nos trucs aux entreprises ».

Plusieurs activités sont donc testées dans cette perspective : organisation de deux campus en partenariat avec l'entreprise d'évènementiel et une prestation pour une entreprise internationale du web. L'offre construite sur la base de cette logique de mécénat de compétences (ES) aboutit à des résultats non compatibles avec les ambitions des entrepreneurs (IE), dans la mesure où elle ne permet pas d'avoir un réel apport scientifique ni une aide suffisante pour les entrepreneurs sociaux. Ce modèle, même s'il est potentiellement vecteur de développement commercial, est donc progressivement rejeté (CI) par les entrepreneurs qui souhaitent rester fidèles à leur ambition de recherche sociale (IE). Un autre élément marquant de la construction de l'identité d'entreprise dans le cas de SoScience est la découverte de la notion de Recherche et Innovation Responsable (ES) qui leur semble être en adéquation avec leur activité :

« Enfin il se trouve que ce qu'on fait, au début, on le faisait sans le nommer. Ensuite on s'est rendu compte que ça pouvait peut être porter un nom et que ça s'appelait la recherche responsable, recherche et innovation responsable ».

Cette notion est fidèle à leur identité et valeurs d'entrepreneurs : faire de la science et aider les entrepreneurs sociaux (IE). Cela conduit donc à élargir la définition de l'identité d'entreprise dans la mesure où la science peut avoir plus globalement des impacts positifs sur la société, sans se limiter uniquement à l'aide à destination des entrepreneurs sociaux. Ainsi, dans ce cas l'écosystème remet en question un des éléments identitaires des entrepreneurs (IE): on passe d' « aider les entrepreneurs sociaux » à « faire de la science avec un impact sur la société » :

« Mais le cœur c'est vrai que ça reste toujours de la science, de la science dure, d'abord parce que c'est ce qu'on aime et puis c'est ce qu'on sait faire. Et toujours avec but social. ».

Cette réflexion sur la Recherche et Innovation responsable s'ajoute à la prise en compte des retours de très nombreux acteurs rencontrés dans diverses organisations (Directeurs Communication, Directeurs R&D, etc., ES) qui confirment l'inadéquation du modèle du mécénat de compétences, et à l'inverse une nouvelle identité d'entreprise

« *d'accompagnement des entreprises dans leur processus d'innovation grâce à des méthodologies de recherche responsable* » (CI).

Le processus de construction d'identité d'entreprise passe donc par l'émergence de constructions identitaires intermédiaires, résultant des interactions entre identité de l'entrepreneur et écosystème, qui impliquent un apprentissage de l'entrepreneur (Gill et Larson, 2013). En effet, le phénomène de dépendance de sentier (Liebowitz et Margolis, 1995) est fort vis-à-vis des éléments identitaires des entrepreneures comme du choix des éléments de l'écosystème (Gill et Larson, 2013). Elles soulignent elles-mêmes la fixation sur ces constructions identitaires intermédiaires : « *pendant très longtemps, on a été coincé dans la vision qu'on a eu avant, on a eu beaucoup de mal à en sortir* », « *on est restées longtemps, mais ne serait-ce que dans la manière de se présenter, dans "On aide les entrepreneurs sociaux"* ». Par conséquent, les entrepreneures ont du faire un réel effort d'apprentissage pour parvenir à faire évoluer l'identité d'entreprise et dépasser certains de ces effets de fixation. Les interactions avec l'écosystème se sont révélées cruciales : « *Ca a été hyper bien pour nous quand on a trouvé le mot de « recherche et innovation responsable », juste ce wording là, parce que ça nous permet de mettre des choses à l'intérieur... ça nous permet d'élargir notre vision, parce que c'est des mots hyper larges* ». Plus largement, ce processus est un processus d'apprentissage des acteurs de la start-up et de l'écosystème qui va influencer l'identité de l'entreprise (Cope, 2005; Downing, 2005; Rae, 2006). Ce processus non linéaire et souvent complexe favorise l'apprentissage de ces fondateurs à la création et à la gestion d'entreprise mais résulte souvent comme l'indique Sammut (2001) dans « un démarrage lent et éprouvant ».

L'identité d'entreprise, objet évolutif, supporte également un processus d'identification d'acteurs « réceptifs » dans l'écosystème, qui va dépendre des opportunités commerciales définit par les *qui sommes nous ? qui voulons nous être ?* (Dowling et Otubanjo, 2011). Dans la démarche de SoScience, cela permet par exemple de rendre visible la **construction de leur écosystème**, dans les constructions identitaires intermédiaires.

4.2 L'IMPACT DES REFERENCES IDENTITAIRES : AMBIGUÏTES PERÇUES ET IDENTITE D'EMPRUNT

Notre étude de cas permet de mettre en évidence un second résultat : l'identité d'entreprise s'affirme par adhésion, modification ou au contraire rejet des références identitaires mobilisées par les acteurs de l'écosystème. En effet, l'analyse plus approfondie de la

mobilisation des notions de « mécénat de compétences » et de « la Recherche et Innovation Responsable » révèle deux processus de confrontation de l'identité des entrepreneurs, de l'écosystème et des constructions identitaires intermédiaires sur le plan de l'appropriation par les deux fondatrices de la start-up.

Le choix de se rattacher à la notion de mécénat de compétences est issu d'une double motivation. Tout d'abord, elles cherchent un modèle économique dans lequel les bénéficiaires ne sont pas les principaux payeurs, tout en restant sur une proposition de valeur essentiellement destinée aux entrepreneurs sociaux. De plus, elles ne parviennent pas à identifier des acteurs dans l'écosystème qui proposeraient une offre similaire à la leur et ont par conséquent le sentiment de s'inscrire dans une nouveauté absolue. Elles cherchent toutefois à se rattacher à certaines références qui leur semblent similaires et qui sont partagées dans l'écosystème :

« Au début, c'est vrai qu'on était vraiment beaucoup par rapport à ce mécénat de compétences, c'est des gens qui parlaient un peu le même langage que nous, et on se disait c'est bien qu'on se regroupe avec des gens qui font un peu la même chose que nous et qui parlent un peu le même langage que nous. Et ensemble on est plus fort ».

La persistance du choix de ce modèle provient donc à la fois de l'absence d'autres références, mais est aussi liée à l'apprentissage progressif résultant de ce choix, qui conduit les entrepreneures à se définir en lien avec cette notion :

« Quand on était dans le milieu du mécénat de compétences c'est aussi parce que c'est un cercle vicieux, on avait envie de faire un truc et on s'est dit ça ressemble un peu, et puis à force d'être avec eux, ça ressemblait de plus en plus, etc. ».

Néanmoins, elles parviennent à sortir totalement de ce modèle à partir du moment où les activités réalisées dans ce cadre révèlent des antagonismes profonds avec les valeurs et ambitions des entrepreneuses :

« Il se trouve que nous c'est pas un format qui nous a tellement plu, qui est qu'à la fin il se passe rien. On fait une journée c'est bien mais il n'y a pas vraiment d'impact ».

On observe ici que la définition d'identité dépend largement des espaces d'exploration accessibles par les entrepreneures. En conséquence les entreprises en construction de leur identité comme SoScience doivent être prudentes face aux effets de fixation résultant en offre trop restreinte et limitée.

Lucides sur le carcan que devient la première notion de mécénat de compétences, elles cherchent à s'en éloigner. En effet, les fondateurs de start-up développent une tolérance à

l'ambiguïté qui s'expriment dans leur capacité à faire face aux contraintes de la nouveauté afin de réduire l'incertitude et l'ambiguïté qui entourent leur projet (Aldrich et Fiol, 1994; Loué et Baronet, 2011). Les actions mises en place par les entrepreneurs se traduisent souvent dans un apprentissage par l'action et enrichissent le projet grâce à l'expérience issue du processus d'acquisition de connaissances (Gibb, 1997; Aldrich et Martinez, 2001).

Ce rejet du mécénat de compétences est également rendu possible par l'adhésion à une nouvelle référence identitaire émergente dans l'écosystème : la notion de Recherche et Innovation Responsable.

L'interaction avec cette notion apparaît comme très différente à plusieurs titres. Tout d'abord, ce terme leur semble immédiatement être en adéquation forte avec leur projet et les éléments identitaires auxquels elles sont profondément attachées. Autant la notion de mécénat de compétences les mettait en inconfort, autant cette notion les reconforte :

*« C'est un mot qu'on a trouvé, enfin c'est le nom que l'Union Européenne donne à beaucoup de choses. C'est vraiment large, mais donc c'est la science pour et avec la société. Donc c'est large mais on rentre dedans et on s'est dit **au moins on a un mot.** ».*

De plus, l'inscription dans ce nouvel écosystème leur permet de se positionner, tant au sein de cet écosystème, que dans un cadre plus large dans lequel définir l'identité d'entreprise. Au sein de l'écosystème, elles s'inscrivent clairement dans une logique de positionnement précis avec pour ambition de s'approprier la notion et de contribuer directement à sa maturation :

« En plus ça nous apporte aussi une certaine position de force du fait que ça existe, que c'est très jeune, que les gens ont pas du tout la même définition, parce qu'on amène notre propre définition, qu'on veut imposer comme étant la définition de la recherche responsable ».

Le positionnement au sein de cet écosystème leur apporte crédibilité et légitimation lorsqu'elles sont dans un autre contexte :

*« Quand on explique aux gens ce que c'est, on peut en profiter pour dire l'Union Européenne nous a demandé d'être expert pour participer à la définition. **On se positionne tout de suite en expert.** ».*

*« Ce qui a vraiment été salutaire pour nous c'est qu'il y a un mot et des gens qui utilisent ce mot, et maintenant quand on dit qu'on fait de la recherche et de l'innovation responsable, on est pas obligés d'expliquer ce qu'on fait. On dit qu'on fait de la recherche et de l'innovation responsable, et **si vous connaissez pas c'est vous qui êtes***

pas des experts, donc maintenant je vais vous expliquer ce que c'est, mais vous aviez qu'à connaître. ».

L'utilisation de cette notion contribue également directement à la définition de l'offre et leur proposition de valeur :

« Ca nous a aussi aidé à mieux formuler notre offre, dans la mesure où souvent les gens demandent ah mais vous êtes spécialisées en quoi ? On est spécialisées en recherche responsable, pas en physique, chimie, quoi que ce soit. Et donc ça, ça nous donne une réponse à cette question. Parce qu'avant la réponse c'était on fait tout, et les gens répondent : « c'est pas possible de tout faire » »).

L'analyse détaillée de la mobilisation de la Recherche et Innovation Responsable vient compléter notre réflexion précédente sur l'apprentissage dans ce processus de construction d'identité d'entreprise. En effet, cela dépasse le simple cadre de l'apprentissage par l'entrepreneur dans la mobilisation de références identitaires de l'écosystème (Loué, Laviolette et *al.*, 2008). L'appropriation de ces références par les entrepreneurs conduit également à un apprentissage de l'écosystème parce que les entrepreneurs participent à l'évolution des références mobilisées, cette évolution impliquant alors, lorsque l'entrepreneur accède à un positionnement légitime dans cet écosystème, un apprentissage de ce dernier.

De plus, il apparaît que cette alternance d'adoption, de rejet et de transformation de références exogènes fait évoluer l'identité entrepreneuriale des fondatrices de SoScience d'un profil de missionnaire vers une hybridation, évolution qui en retour impacte fortement le choix des références subséquentes et influence la mission de l'entreprise (Fauchart et Gruber, 2011). En effet, on observe que les motivations premières des fondatrices de SoScience sont d'aider des entrepreneurs sociaux et sensibiliser les étudiants à l'idée que la science puisse servir des objectifs sociaux ou environnementaux. Elles voient leur mission comme moyen de créer les bénéfices pour la Société civile et s'inscrivent donc pleinement dans un profil missionnaire. Toutefois, le frottement avec des références exogènes ambiguës, rendues visibles par les constructions identitaires intermédiaires les mobilisant, influence leur profil identitaires : les missionnaires deviennent « hybrides » avec la recherche du profit, la compétition portée par les intérêts économiques inscrite dans le profil darwinien. Cette évolution influence leurs interactions avec l'écosystème local. Or Asselineau, Albert-Cromarias et *al.* (2014) ont démontré que le succès d'un projet entrepreneurial individuel dépend de l'existence ou la constitution d'un écosystème entrepreneurial local. Ces auteurs indiquent que les entrepreneurs s'appuient sur le « territoire pour mobiliser des ressources et des relations de

proximité, les plus faciles d'accès ». Par conséquent, l'hybridation Missionnaire/Darwinien se poursuit dans la construction volontariste de l'écosystème poursuivies par les entrepreneures : elles ouvrent leur projet à toutes les formes de relations bénéfiques possibles pour un ensemble d'acteurs dans l'écosystème (entrepreneurs sociaux, étudiants, chercheurs scientifiques, les jurys de concours, etc.), intégrant par ces actes, la dimension communautariste à leur identité entrepreneuriale.

4.3 DISCUSSION : ROLE DES *PITCHS* ET MENTORS DANS LE PILOTAGE ACTIF DE L'IDENTITE D'ENTREPRISE

Notre recherche permet d'éclairer le processus construction d'une identité d'entreprise pour une start-up s'inscrivant dans un contexte incertain et ambigu. L'affirmation progressive de l'identité d'entreprise passe donc par l'émergence de constructions identitaires intermédiaires, résultant des interactions entre l'identité de l'entrepreneur et son écosystème.

Si au-delà des facteurs d'influence, on s'intéresse à comment s'opèrent ces interactions entre les identités collectives et l'écosystème, on observe que plusieurs objets d'interaction peuvent faire l'objet d'un pilotage actif, favorable à enrichissement de l'identité d'entreprise. Cela nous conduit à envisager plusieurs implications managériales.

Tout d'abord, les éléments de communication de type « entrepreneurial stories », servent comme moyen de légitimer l'action entrepreneuriale et attirer les futurs partenaires et clients, voir à créer le réseau (Steyaert et Bouwen, 1997; Downing 2005). Le *pitch* évolue avec l'évolution de l'identité de start-up et son identité d'entreprise. L'évolution progressive du « *storytelling* » de SoScience montre la construction progressive de leur identité et apparaît comme un outil puissant pour comprendre la généalogie de cette construction : la trajectoire révèle autant les dépendances de sentier que les effets de fixation auxquels ont pu être confrontés les entrepreneurs.

De plus, une autre facette des objets de ce processus itératif apparaît dans l'interface écosystémique que sont les incubateurs et les dispositifs de formations dédiés à l'entrepreneuriat (Lavolette et Loue, 2006; Mustar, 2009). Selon des recherches antérieures, ses formations et séminaires pourront accélérer la construction de l'identité de futures start-up, renforcer le référentiel de compétences dont l'entreprise dispose (Loué et Baronet, 2011). Les dispositifs de mentorat et de suivis des entrepreneurs dans les incubateurs utilisent de nombreux outils de formalisation du modèle d'affaire (*business model canvas, lean management board, etc.*) qui vont impacter le processus de construction de l'identité d'entreprise. Si le dispositif « pourrait simultanément faire prendre conscience des limites de projet d'affaires », il peut également à

l'inverse pousser les entrepreneurs novices à construire un modèle d'affaires peu viable et trop risqué (St-Jean et Audet, 2010). L'expérience des fondatrices de SoScience est contrastée sur ce point puisqu'elles ont connues deux expériences de mentorat dissociées visant au renforcement de leur offre commerciale. Dans le premier, l'objet d'interaction était un *business model canvas* standard tandis que dans le deuxième, l'objet d'interaction était leurs propositions commerciales formalisées. Elles témoignent d'une interaction performante uniquement dans le cas où l'interlocuteur externe à leur projet a réalisé un effort d'apprentissage sur la proposition de la start-up :

[A propos de la première expérience de mentorat] « *Nous ce dont on a besoin maintenant c'est pas d'écrire un business plan, c'est de vendre ; c'est pas de faire des plans sur la comète et des plans de financement à 5 ans, et des jolis business plans avec des cases. Mais c'est de se dire qu'est ce qu'on peut vendre à ces gens, qu'est ce qui les intéresse, etc.* » « *On leur a expliqué des millions de fois, qu'on n'arrivait pas à vendre, que nos devis ça passait pas. (...) En gros, on essaie d'expliquer à cette personne notre projet (...) Elle ne comprend pas ce qu'on fait.* »

[Dans l'autre situation de mentorat] « *Et elle c'est hyper concret, j'arrive toujours avec plein de problèmes et en gros, j'en sors avec des solutions à mettre en place tout de suite. Par exemple, je lui ai envoyé un devis qui n'était pas passé. (...) on est en train de le refaire ensemble, et où elle est en train de me dire ce qui va pas, ce qu'il faut changer. Donc c'est plus efficace.* »

La nécessité d'un effort fourni par le tiers souligne le caractère partagé de la nature adaptative du processus de la construction identitaire, puisque l'apprentissage de l'entrepreneur ne s'opère favorablement pour l'identité d'entreprise que si l'écosystème se montre réceptif au projet entrepreneurial.

Ces différents objets d'interaction – les récits et *pitchs*, les outils de conception de modèle d'affaires — et leurs usages confirment à la fois la nature itérative et adaptative du processus d'interaction et l'indissociabilité des identités d'entreprise et d'entrepreneur avec un écosystème réceptif.

LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cette recherche s'appuie sur l'étude de cas approfondie du parcours qui a conduit deux entrepreneures à créer une start-up et à affirmer progressivement l'identité de leur entreprise. Néanmoins, des recherches complémentaires sont nécessaires pour renforcer la généralisation

théorique des résultats dégagés d'une confrontation de la littérature existante avec cette étude empirique. En particulier, SoScience est une entreprise de Recherche Sociale et Solidaire ce qui facilite un accès riche aux problématiques identitaires puisque l'entrepreneuriat social est un champ propice à l'explicitation des enjeux identitaires (Dacin, Dacin *et al.*, 2011 ; Bravo, Matute *et al.*, 2012). Par conséquent, nos résultats sur la nature du processus de construction identitaire et sur l'affirmation de l'identité d'entreprise par absorption, rejet ou modification des références de l'écosystème, devront être testés et approfondis sur d'autres start-ups n'ayant pas formulé d'objectifs sociétaux.

Cette recherche propose des recommandations managériales tant pour les entrepreneurs que pour l'écosystème d'acteurs qui les entourent, et en particulier les incubateurs. L'explicitation d'un processus d'apprentissage partagé entre les acteurs, de nature itérative et adaptative, permet de mieux comprendre et donc d'agir sur les étapes de construction identitaire qui s'opère à l'intersection de l'identité de l'entrepreneur, l'identité d'entreprise de la start-up et les références identitaires des acteurs de l'écosystème. Nous montrons que les principaux leviers de performance de cette interaction sont justement la cristallisation et la déformation des références exogènes dans deux objets d'interaction entre les entrepreneurs et leur écosystème : les récits entrepreneuriaux et les formalisations d'offre commerciale (Business plan et propositions commerciales).

Dans le contexte spécifique de la création d'entreprise, le processus de conception d'une offre commerciale qui renforce l'identité d'entreprise est une perspective de recherche qui reste à investiguer pour comprendre pourquoi certaines start-up sont piégées et meurent des suites d'échecs commerciaux, là où d'autres connaissent le succès. Quelles caractéristiques les entrepreneurs doivent-ils inclure dans leurs offres pour assurer une continuité identitaire, indispensable pour la cohésion des associés, des partenaires et des premiers salariés ? Comment peut-on former les entrepreneurs à la conception d'offres commerciales émergentes ?

Références

- Aldrich, H. E. and C. M. Fiol (1994). "Fools rush in? The institutional context of industry creation." *Academy of management review* **19**(4): 645-670.
- Aldrich, H. E. and M. A. Martinez (2001). "Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship." *Entrepreneurship Theory and Practice* **25**(4): 41-56.
- Asselineau, A., A. Albert-Cromarias and J.-G. Ditter (2014). "L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise." *Entreprendre & Innover* **23**(4): 59-70.

- Balmer, J. M. and E. R. Gray (2003). "Corporate brands: what are they? What of them?" European Journal of Marketing **37**(7/8): 972-997.
- Balmer, J. M. and G. B. Soenen (1999). "The acid test of corporate identity management™." Journal of Marketing Management **15**(1-3): 69-92.
- Barney, J. B., J. S. Bunderson, P. Foreman, L. T. Gustafson, A. S. Huff, L. L. Martins, R. K. Reger, Y. Sarason and J. Stimpert (1998). "A strategy conversation on the topic of organization identity." Identity in organizations: Building theory through conversations: 99-168.
- Baumard, P. and J. Ibert (2007). Quelles approches avec quelles données? Méthodes de recherche en management - 3ème édition. R. A. Thiétart. Paris, Dunod: 84-106.
- Bravo, R., et al. (2012). "Corporate social responsibility as a vehicle to reveal the corporate identity: a study focused on the websites of Spanish financial entities." Journal of Business Ethics **107**(2): 129-146.
- Cope, J. (2005). "Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship." Entrepreneurship theory and practice **29**(4): 373-397.
- Cornelissen, J. P., S. A. Haslam and J. M. Balmer (2007). "Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products." British Journal of Management **18**(s1): S1-S16.
- Dacin, M. T., et al. (2011). "Social entrepreneurship: A critique and future directions." Organization Science **22**(5): 1203-1213.
- Dowling, G. R. and T. Otubanjo (2011). "Corporate and organizational identity: two sides of the same coin." AMS review **1**(3-4): 171-182.
- Downing, S. (2005). "The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities." Entrepreneurship Theory and Practice **29**(2): 185-204.
- Eisenhardt, K. M. and B. N. Tabrizi (1995). "Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry." Administrative Science Quarterly: 84-110.
- Falck, O., S. Heblich and E. Luedemann (2012). "Identity and entrepreneurship: do school peers shape entrepreneurial intentions?" Small Business Economics **39**(1): 39-59.
- Fauchart, E. and M. Gruber (2011). "Darwinians, communitarians, and missionaries: the role of founder identity in entrepreneurship." Academy of management journal **54**(5): 935-957.
- Flick, U. (2004). "Triangulation in qualitative research." A companion to qualitative research: 178-183.
- Gibb, A. A. (1997). "Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation." International small business journal **15**(3): 13-29.
- Gill, R. and G. S. Larson (2013). "Making the ideal (local) entrepreneur: Place and the regional development of high-tech entrepreneurial identity." Human Relations: 0018726713496829.
- Gillier, T. and G. Piat (2011). "Exploring over: the presumed identity of emerging technology." Creativity and Innovation Management **20**(4): 238-252.
- Gioia, D. A., K. N. Price, A. L. Hamilton and J. B. Thomas (2010). "Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity." Administrative Science Quarterly **55**(1): 1-46.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. Organizational Research Methods, *16*, 15-31.
- Haslam, S. A. and S. D. Reicher (2007). "Social identity and the dynamics of organizational life: Insights from the BBC Prison Study." Identity and the modern organization: 135-166.
- Hatchuel, A. (2013). Deconstructing meaning: Industrial design as Adornment and Wit. Crafting the Future: Proceedings of the 10th European Academy of Design Conference.

- Higgins, M. C. (2005). Career imprints: Creating leaders across an industry, John Wiley & Sons.
- Koschmann, M. A. (2013). "The communicative constitution of collective identity in interorganizational collaboration." Management Communication Quarterly **27**(1): 61-89.
- Laviolette, E. M. and C. Loue (2006). "Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel." L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales-Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse **25**: 26-27.
- Le Masson, P., B. Weil and A. Hatchuel (2010). Strategic management of innovation and design, Cambridge University Press.
- Liebowitz, S. J. and S. E. Margolis (1995). "Path dependence, lock-in, and history." JL Econ. & Org. **11**: 205.
- Loué, C. and J. Baronet (2011). "Quelles compétences pour l'entrepreneur? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel." Entreprendre & innover(1): 50-58.
- Loué, C., E. M. Laviolette and M. Bonnafous-Boucher (2008). "L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences: Eléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation." Revue de l'Entrepreneuriat **7**(1): 63-83.
- Lounsbury, M. and M. A. Glynn (2001). "Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources." Strategic management journal **22**(6-7): 545-564.
- Mathias, B. D., D. W. Williams and A. R. Smith (2015). "Entrepreneurial inception: The role of imprinting in entrepreneurial action." Journal of Business Venturing **30**(1): 11-28.
- McEvily, B., J. Jaffee and M. Tortoriello (2012). "Not all bridging ties are equal: Network imprinting and firm growth in the Nashville legal industry, 1933–1978." Organization Science **23**(2): 547-563.
- Melewar, T. and A. Navalekar (2002). "Leveraging corporate identity in the digital age." Marketing Intelligence & Planning **20**(2): 96-103.
- Murnieks, C. Y., E. Mosakowski and M. S. Cardon (2012). "Pathways of passion: identity centrality, passion, and behavior among entrepreneurs." Journal of Management: 0149206311433855.
- Mustar, P. (2009). "Technology management education: Innovation and entrepreneurship at MINES ParisTech, a leading French engineering school." Academy of Management Learning & Education **8**(3): 418-425.
- Navis, C. and M. A. Glynn (2010). "How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990–2005." Administrative Science Quarterly **55**(3): 439-471.
- Obrecht, J.-J. (2011). "On the relevance of the concept of entrepreneurial capabilities." International Journal of Entrepreneurship and Small Business **13**(2): 107-125.
- Rae, D. (2006). "Entrepreneurial learning: a conceptual framework for technology-based enterprise." Technology Analysis & Strategic Management **18**(1): 39-56.
- Ravasi, D. and A. Canato (2013). "How do I know who you think you are? A review of research methods on organizational identity." International Journal of Management Reviews **15**(2): 185-204.
- Rindova, V., D. Barry and D. J. Ketchen (2009). "Entrepreneurship as emancipation." Academy of Management Review **34**(3): 477-491.
- Rindova, V. P., I. O. Williamson, A. P. Petkova and J. M. Sever (2005). "Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation." Academy of Management Journal **48**(6): 1033-1049.
- Roper, J. and G. Cheney (2005). "The meanings of social entrepreneurship today." Corporate Governance **5**(3): 95-104.

- Sammut, S. (2001). "Processus de démarrage en petite entreprise: système de gestion et scénarios." Revue de l'Entrepreneuriat **1**(1): 61-76.
- St-Jean, E. and J. Audet (2010). "L'influence du mentorat dans la carrière de l'entrepreneur novice: le rôle ambiguë des apprentissages." Entrepreneurial Practice Review **1**(2).
- Stets, J. E. and P. J. Burke (2000). "Identity theory and social identity theory." Social psychology quarterly: 224-237.
- categorization theories." Social identity: Context, commitment, content: 6-34.
- Steyaert, C. and R. Bouwen (1997). Telling stories of entrepreneurship: towards a narrative-contextual epistemology for entrepreneurial studies, Entrepreneurship and Small Business Research Institute (ESBRI).
- Whetten, D. A. and A. Mackey (2002). "A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation." Business & Society **41**(4): 393-414.
- Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods, Sage publications.

Annexe 1. Détail des sections descriptives et réflexives des entretiens semi-directifs

Description des activités de SoScience
<p><u>Création de l'association SoScience</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle découverte de l'entrepreneuriat social ? par qui ? aviez-vous déjà identifié des entrepreneurs sociaux en difficulté ? • Lancement de l'association SoScience <ul style="list-style-type: none"> ○ Qui sont les 5 fondatrices du projet ? pourquoi 5, et pas 6 ou 3 ? ○ quel investissement et motivation de chacune ? pourquoi la 5^{ème} part rapidement ? ○ Motivation à développer une association : pourquoi ne pas intégrer une association existante ? envie de rentrer dans une association en général ? valorisation de la participation à une association par l'Ecole ? quel temps passé dessus ?
<p><u>Premiers projets :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle prise en charge des premiers projets ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Prise en charge personnelle ? implication de chercheurs ? ○ Quand vient le projet d'impliquer des étudiants ? de votre promo ? combien ? • Entrepreneurs : Quels entrepreneurs ? comment les avez-vous repéré ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Quels retours des entrepreneurs sur ces premiers projets ?
<p><u>Les projets réalisés depuis le début de la création de l'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacts avec les Grandes Ecoles <ul style="list-style-type: none"> ○ Qui contactez-vous ? Comment ? Comment s'est décidée l'intégration des missions dans les cursus ? ○ Quelles sont les missions réalisées ? Quel processus mis en place et quelles difficultés rencontrées ? Comment trouvez-vous les experts ? ○ Quelles expériences ratées ? insatisfaisantes ? • Contacts avec les entrepreneurs sociaux <ul style="list-style-type: none"> ○ Quel enrichissement de la liste des entrepreneurs sociaux ? par quels contacts ? ○ Amélioration du processus ? Quelle communication avec eux ? quel suivi ? Quels retours des entrepreneurs sociaux sur les missions ? ○ Quelles expériences ratées ? insatisfaisantes ? • Contacts avec les grandes entreprises ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Qui avez-vous rencontré ? comment ? pourquoi ? Comment êtes vous arrivées là ? Pourquoi ? ○ Quelles offres ont-elles été imaginées ? Quels retours ?

<ul style="list-style-type: none"> ○ Quelles expériences ratées ? insatisfaisantes ? • Organisation d'évènements <ul style="list-style-type: none"> ○ Quels évènements ? pourquoi ? comment ? ○ Quelles expériences ratées ? insatisfaisantes ? • Rentrée d'argent : quelle rentrée d'argent depuis septembre 2013 ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour quels projets ? quelle fixation des tarifs ? ○ Quelles rentrées d'argent ratées ? Pourquoi ?
<p>Réflexivité sur le positionnement identitaire de SoScience</p>
<p><u>Réception du projet : Quelle réception institutionnelle ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lien avec l'association étudiante : Qui ? quels retours sur votre projet ? quelle sélection par l'association étudiante ? • Parties prenantes : A qui présentez-vous le projet ? Quels étaient les attentes et les retours des parties prenantes ? Ecole ? Institution ? Professeurs ? Autres associations ? Quelle validation ?
<p><u>Structuration et formalisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement d'étudiants <ul style="list-style-type: none"> ○ Quand commence le « recrutement » d'étudiants ? quelle sélection des étudiants ? quelle valorisation par l'Ecole ? ○ Comment motiver les étudiants ? Avez-vous pensé à inclure des doctorants ? Que sont les « gains de crédits à des œuvres sociales » ? ○ Combien d'étudiants impliqués ? ○ Quel retour d'expérience des étudiants ? Quels résultats du sondage sur les missions ? • Sélection des problèmes des entrepreneurs <ul style="list-style-type: none"> ○ A quel moment commence la constitution de la base d'entrepreneurs ? comment s'est-elle constituée ? quel écosystème d'acteurs autour de cette base ? ○ Quelles interactions avec les entrepreneurs ? ○ Y a-t-il des critères de sélection des entrepreneurs ?
<p><u>Objets de présentation et d'interaction</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • SoScience : le nom <ul style="list-style-type: none"> ○ Quelle origine du nom ? autres noms envisagés ? testé ? auprès de qui ? ○ Logo : qui l'a réalisé ? quel message ? • Documents de présentation de l'association <ul style="list-style-type: none"> ○ Vidéo : pourquoi ? pour qui ? quels impacts ? quels retours ? ○ Qui l'a réalisée ? choix des couleurs/graphisme ? ○ Quelles différences entre les vidéos ? <p><u>Documents de présentation de l'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des supports de présentation : quelle construction ? quelle cible ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Plaquettes ○ Site Web : partir du site Web pour expliquer comment cela a été construit ? quels objectifs ? à qui on s'adresse ? qui fait le site Web ? quand ? ○ Dossier de sélection pour l'incubateur ○ Pitch des concours • Quelle réutilisation des différents supports ?
<p><u>Positionnement de SoScience</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui sont vos alliés ? (au sens : qui va vous aider à grandir) • Qui sont vos concurrents ? (au sens de contre qui êtes vous mis en compétition pour l'acquisition de ressources : des chercheurs ? d'autres intermédiaires ?) • Place dans l'écosystème <ul style="list-style-type: none"> ○ Quels rapports avec d'autres acteurs intermédiaires auprès des entrepreneurs sociaux ? ○ Quels rapports au monde de la recherche ?

- Participation au jury GSVC : pourquoi ?
- Quelle implication dans des réseaux ? En Ile de France ? En Rhône Alpes ?
- Quels rapports aux institutions (France, Europe) ?