



**HAL**  
open science

## Construire et transmettre de la légitimité. Le cas de deux programmes d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire

Amandine Maus

### ► To cite this version:

Amandine Maus. Construire et transmettre de la légitimité. Le cas de deux programmes d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire. CIFEPME 2022, Nov 2022, Lyon, France. hal-03864847

**HAL Id: hal-03864847**

**<https://hal.science/hal-03864847>**

Submitted on 2 Jan 2023

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

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

## Construire et transmettre de la légitimité

### *Le cas de deux programmes d'accompagnement du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire*

**Amandine Maus**

**Aix-Marseille Université, laboratoire CERGAM, Faculté d'économie et de gestion  
d'Aix-Marseille, 14, av. Jules Ferry 13621 Aix-en-Provence, France**

[amandine.maus@univ-amu.fr](mailto:amandine.maus@univ-amu.fr)

**Mots-clés :** accélérateur d'entreprises, légitimité, programme d'accompagnement.

**Résumé :** Dans une société qui prône l'entrepreneuriat comme un choix de carrière envisageable et valorisé, les incubateurs, structures d'accompagnement entrepreneurial, constituent un enjeu politique et financier majeur pour les États. Ces organisations sont cependant critiquées, particulièrement en France, pour leur nombre trop important ou leur supposée faible efficacité. La question de la légitimité des incubateurs se pose alors, notamment pour déterminer lesquels sont les plus pertinents pour accompagner les entrepreneurs et pour percevoir des fonds publics et privés. Dans ce contexte, cette communication porte sur ce sujet de la légitimité dans le contexte de l'accompagnement entrepreneurial. Nous mobilisons les travaux qui portent sur les mécanismes de légitimation des organisations pour étudier les incubateurs et leurs processus de construction de légitimité. Pour appréhender ces processus, une étude de cas unique et longitudinale est en cours de réalisation depuis février 2021. Le cas étudié est un incubateur français spécialiste de l'accompagnement de projets entrepreneuriaux issus de l'Économie Sociale et Solidaire. La construction de la légitimité de deux programmes d'accompagnement qui se sont succédé y est étudiée. Les données qui permettent d'étudier le premier programme ont été collectées a posteriori, quand les données focalisées sur le second programme sont collectées en temps réel. Les premiers résultats de cette recherche soulignent la présence de mécanismes de légitimation qui s'échelonnent dans le temps en fonction de leur nature, ainsi que des phases d'abandon du développement de la légitimité au profit d'un recentrage sur les acquis du programme. Les mécanismes de légitimation identitaires, associatifs et organisationnels évoqués par la littérature sont mobilisés par la structure d'accompagnement pour construire la légitimité de ses programmes. Notre contribution est alors de mettre en avant l'articulation et la temporalité de ces mécanismes, de même des phases d'absence de mobilisation de ces mécanismes, remplacés par le maintien ou la transmission de légitimité.

## 1. Introduction

L'accompagnement entrepreneurial constitue un enjeu politique depuis son développement, dans les années 1980 (Mian et al., 2016 ; Amezcua et al., 2020 ; Busch et Barkema, 2020). En France, il s'agit d'un levier important pour faciliter le développement d'une culture et d'une société plus entrepreneuriale (Bakkali et al., 2013 ; Vedel et Gabaret, 2013 ; Messeghem *et al.*, 2018) : la fameuse « *start-up* nation » promise par le candidat Emmanuel Macron en 2017 avant son élection à la présidence de la république. Dès lors, les organisations qui réalisent l'accompagnement des entrepreneurs – que nous nommons avec le terme générique « incubateurs » (Bakkali et al., 2013 ; Vedel et Gabaret, 2013) – ont un rôle important dans le développement de la création d'entreprises. Ce rôle se révèle d'autant plus prégnant dans un contexte de crise économique latente, provoquée par la pandémie de Covid19, où l'entrepreneuriat est une issue possible au chômage. D'ailleurs, un nouveau record a été atteint en 2021 avec près d'un million d'entreprises créées en France<sup>1</sup>, pour une croissance de 17% par rapport à 2020.

Au-delà de cette perspective positive, les incubateurs sont souvent critiqués. En témoignent plusieurs articles publiés dans le magazine managérial Maddyne en 2019 ou 2020<sup>2</sup>. Ils indiquent une explosion du nombre d'incubateurs, publics comme privés. En effet, si ces organisations n'étaient que 2 000 dans le monde à l'aube des années 2000, selon la Commission européenne<sup>3</sup>, ils sont désormais plus de 7 000 d'après les derniers décomptes utilisés dans la littérature scientifique (Lukes *et al.*, 2019). Ce phénomène de forte croissance rend le secteur de l'accompagnement difficilement lisible pour les entrepreneurs. Ces derniers comprennent souvent difficilement vers quel incubateur se tourner pour répondre à leurs besoins d'accompagnement ou de financement. Par ailleurs, certains incubateurs sont considérés comme peu efficaces par le magazine Maddyne. Il leur est reproché de ne jouer qu'un rôle d'outil de communication institutionnel pour le secteur public ou privé. Ces critiques conduisent à se poser la question de quels incubateurs peuvent être légitimes pour accompagner les entrepreneurs.

En relation avec ce questionnement managérial, notre travail de recherche se focalise sur le concept de la légitimité (Schuman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002 ; Fisher, 2020) et propose de le positionner dans le contexte des incubateurs. La légitimité des incubateurs sur laquelle se focalise ce travail est notamment celle démontrée auprès des entrepreneurs, pour attirer de nouveaux projets à accompagner, et la légitimité créée auprès de financeurs publics comme privés, pour obtenir des fonds nécessaires à l'activité d'accompagnement. L'originalité de cette recherche réside dans la rareté de la mobilisation du concept de légitimité dans la littérature de l'accompagnement entrepreneurial pour étudier les incubateurs (Messeghem et Sammut, 2011).

---

<sup>1</sup> INSEE (2022) Essor des créations de sociétés et de micro-entrepreneurs en 2021 Lien URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6041208>

<sup>2</sup> Lire notamment : Maddyne (2019) « Les start-up finiront-elles par boudier les incubateurs ? » Lien URL : <https://www.maddyne.com/2019/08/26/startups-boudier-incubateurs/> ; Maddyne (2020) « Quel incubateur / accélérateur choisir pour sa startup ? » Lien URL : <https://www.maddyne.com/2020/01/03/quel-incubateur-accelereur-choisir-pour-sa-startup/>

<sup>3</sup> Economic commission for Europe. (2001). *Best practice in business incubation*.

Pour répondre à ce *gap* théorique, nous proposons de nous pencher sur l'étude d'un jeune programme d'accompagnement. La finalité est d'identifier les mécanismes de légitimation (Fisher *et al.*, 2017) mis en œuvre par les salariés de l'incubateur pour développer la légitimité de programmes d'accompagnement auprès des entrepreneurs accompagnés et de financeurs. Notre problématique de recherche est alors la suivante : quels mécanismes peuvent être mobilisés pour légitimer des programmes d'accompagnement aux yeux d'entrepreneurs accompagnés et de financeurs ?

Afin de répondre à cette question de recherche, une étude de cas longitudinale est en cours au sein d'un incubateur positionné dans le sud de la France. Créée en 2014, cette organisation est spécialisée dans l'accompagnement de projets issus de l'Économie Sociale et Solidaire. Nous étudions plus spécifiquement la création et le développement successifs de deux programmes d'accompagnement. Un premier programme (programme P) a été lancé en 2017, puis arrêté en 2020 après trois promotions d'entrepreneurs accompagnés. Un second programme d'accompagnement (programme E) a été créé en février 2021 et accompagne des entrepreneurs depuis cette date. L'étude de la légitimation du premier programme P est réalisée grâce à des données collectées a posteriori. Les données collectées pour le second programme E sont quant à elle obtenue en temps réel, depuis son émergence. Les entretiens réalisés et les documents collectés ont été analysés grâce à un codage thématique.

Les premiers résultats de cette recherche indiquent que le développement de la légitimité des programmes P et E s'appuie sur des mécanismes identitaires, associatifs et organisationnels (Fisher *et al.*, 2017) différents en fonction des phases des programmes et de l'investissement des membres de l'organisation. Les mécanismes identitaires sont mobilisés lors des phases d'émergence, suivis par des mécanismes associatifs et des mécanismes organisationnels. Le désengagement de l'employée qui coordonne le premier programme P conduit à l'abandon de ses mécanismes pour rester sur les acquis du programme, donc sur des mécanismes de maintien de la légitimité.

Les premières contributions de cette recherche sont adressées à la littérature des incubateurs. Nous proposons d'étudier les étapes du développement de la légitimité de ces organisations et révélons une temporalité de mobilisation des mécanismes qui conduisent à leur légitimation. Nous évoquons également une cause d'arrêt du développement de la légitimité : le désengagement de salariés. Les résultats de cette recherche permettent également d'aborder la question originale de la transmission de légitimité entre programmes d'accompagnement. Cette transmission se produit à trois niveaux au sein de l'incubateur : au niveau organisationnel, grâce à la légitimité de l'incubateur lui-même, au niveau des programmes, en particulier avec les résultats du programme P, et au niveau individuel, par la formation des salariés.

Cette communication est structurée comme il suit. Nous commençons par un état de l'art des travaux qui portent sur les incubateurs et la légitimité. Nous poursuivons par la présentation de notre méthode de recherche : une étude de cas unique et longitudinale. Les premiers résultats sont ensuite évoqués. Nous terminons par les contributions théoriques et managériales de ce travail.

## **2. Revue de la littérature**

## 2.1. La place de la légitimité dans la littérature qui porte sur les incubateurs

Les incubateurs sont des organisations créées pour offrir un environnement propice au développement de projets entrepreneuriaux et de jeunes entreprises (Aernoudt, 2004 ; Hackett et Dilts, 2004 ; Bergek et Norrman, 2008). Ils remplissent cette mission en collectant, gérant et transmettant de multiples ressources aux entrepreneurs : bureaux, accompagnement entrepreneurial, financements, services partagés comme un secrétariat ou encore réseau professionnel (Carayanis et von Zedtwitz, 2005). Bruneel *et al.* (2012) identifient trois générations d'incubateurs qui se sont successivement développées dans le monde à partir des années 1950, période de l'apparition de premières structures d'accompagnement (Mian *et al.*, 2016). Une première génération a en effet émergé dans les années 1950, notamment aux États-Unis (Hackett et Dilts, 2004 ; Mian, 2016). Cette génération est focalisée sur la location de bureaux à bas coût pour les entrepreneurs. Une deuxième génération, plus proche des structures d'accompagnement créées aujourd'hui, a vu le jour dans les années 1980 – période de grand développement international pour ces organisations. Cette génération est financée par des institutions publiques et axée sur le conseil apporté aux entrepreneurs. Si la location de bureaux est toujours proposée aux entrepreneurs, l'activité d'accompagnement entrepreneurial émerge pour contribuer au succès de jeunes entreprises et au développement économique des territoires. Une troisième génération est identifiée par Bruneel *et al.* (2012) au début des années 2000. Les incubateurs y réalisent toujours une activité de location de bureaux et d'accompagnement entrepreneurial, mais ils se focalisent spécifiquement sur des mises en relation pour développer le réseau professionnel des entrepreneurs avec leur écosystème.

Les années 2000 ont également vu émerger d'autres modèles d'incubateurs que les trois générations d'incubateurs plus traditionnels évoqués par Bruneel *et al.* (2012). Les accélérateurs d'entreprise (Pauwels *et al.*, 2016 ; Cohen et al., 2019) voient le jour aux États-Unis dans les années 2005. Ces incubateurs spécifiques accompagnent les entrepreneurs au sein de promotions de pairs durant quelques mois. Le mentorat réalisé par des entrepreneurs expérimentés extérieurs à l'accélérateur, et l'animation de communauté organisée par les salariés pour favoriser les échanges d'expériences entre entrepreneurs, y sont fondamentaux. Les accélérateurs sont suivis par les incubateurs ou accélérateurs *corporates* (Pauwels et al., 2016 ; Arreola *et al.*, 2021), organisations créées par des entreprises pour accompagner des entrepreneurs indépendants le plus souvent issus du même secteur d'activité qu'elle. Les pré-accélérateurs (Lamine *et al.*, 2016) sont un autre exemple de modèle d'incubation développé lors de la dernière décennie et spécifiquement adressé aux étudiants entrepreneurs. Cette profusion de formats d'accompagnement pose notamment la question de la légitimité des incubateurs. En effet, parmi ces organisations, quelles sont les plus légitimes à accompagner des entrepreneurs et à obtenir des financements publics ou privés ?

Dans la littérature, la question de la légitimité des incubateurs est peu étudiée. Quelques travaux évoquent en revanche la contribution des incubateurs au développement de la légitimité des entrepreneurs et entreprises accompagnés (Messeghem et Sammut, 2010 ; Messeghem et al., 2014 ; Busch et Barkema, 2020). Messeghem et Sammut (2010) étudient par exemple les stratégies de légitimation mises en place par des entrepreneurs pour faire face à un désengagement de l'incubateur qui les accompagne. Ils mobilisent notamment les travaux de Tornikoski et Newbert (2007) pour identifier les stratégies d'improvisation, d'engagement des ressources et de réseautage qui favorise la sortie d'isolement de l'entrepreneur. Messeghem *et al.* (2014) appréhendent quant à eux les attentes des entrepreneurs accompagnés en relation avec la légitimité qu'ils possèdent. Les chercheurs

proposent une taxonomie d'entrepreneurs fondée sur leur légitimité sociopolitique et de leur légitimité normative. Ces deux recherches évoquent donc la légitimité des entrepreneurs accompagnés et non de l'incubateur lui-même. Aussi, peu de recherches à notre connaissance portent sur le développement de la légitimité des incubateurs. Nous proposons d'aborder cette question qui semble désormais fondamentale dans un contexte concurrentiel de plus en plus intense pour les incubateurs.

## 2.2. Construire la légitimité des incubateurs

La légitimité est définie par Suchman (1995) comme « *une perception générale ou une présomption que les actions d'une entité sont désirables, adéquates ou appropriées à un système de normes, valeurs, croyance et définitions socialement construit* » (p. 574). La légitimité est alors un concept subjectif qui se construit dans le regard de multiples acteurs, les « audiences » (client, fournisseurs, investisseurs, etc.), qui vont évaluer l'organisation pour la juger conforme ou non aux attentes du contexte social dans lequel elle est positionnée (Bitektine, 2011 ; Uberbacher, 2014). La légitimité est centrale pour les jeunes entreprises (Zimmerman et Zeitz, 2022 ; Uberbacher, 2014 ; Suddaby et al., 2017), car, comme Delmar et Shane (2004) le révèlent, les entreprises qui se préoccupent de leur légitimité dès les premiers mois de leur existence ont plus de chance de survie que les autres. La légitimité donne en effet accès à une crédibilité et au soutien des acteurs de l'environnement qui vont favoriser le développement de l'organisation et l'accès à des ressources indispensables à cette croissance (Suchman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2022 ; Messeghem et Sammut, 2010 ; Uberbacher, 2014 ; Fisher, 2020).

Dans cette recherche, nous appréhendons le concept de légitimité selon une approche institutionnelle (Suchman, 1995 ; Messeghem et Sammut, 2010 ; Uberbacher, 2014). Uberbacher (2014) indique que la perspective institutionnelle étudie la façon dont les institutions existantes (politiques, médias, etc.) influencent la construction de la légitimité des organisations avec des critères qui leur sont propres (Fisher *et al.*, 2017). Ce cadre théorique définit en effet la légitimité selon une perspective isomorphique (Messeghem et Sammut, 2010 ; Uberbacher, 2014). Dimaggio et Powell (1983) définissent l'isomorphisme comme une démarche qui conduit une organisation à reproduire les caractéristiques d'organisations similaires pour être plus compatibles avec leur environnement. L'isomorphisme est alors la nécessité, pour de jeunes organisations, de se conformer à des catégories existantes définies par les institutions grâce auxquelles les audiences jugent la légitimité (Uberbacher, 2014). Une tension se crée alors entre conformisme avec des concurrents déjà présents dans ces catégories – qui augmente la possibilité d'être légitime, mais réduit celle d'être identifié comme unique – et différenciation – qui peut provoquer un déficit de légitimité, mais permet d'être mieux identifié par des clients (Navis et Glynn, 2011 ; Fisher *et al.*, 2016 ; Fisher, 2020). Ce paradoxe conduit à un véritable challenge pour les organisations, comme l'évoque Fisher (2020). Selon ce dernier, il s'agit d'une des complexités que les jeunes entreprises doivent prendre en compte pour développer et maintenir leur légitimité.

Ainsi, la question de la construction de la légitimité dans ce cadre institutionnel peut se poser (Zimmerman et Zeitz, 2022 ; Suddaby et al., 2017). Comment les jeunes organisations construisent leur légitimité, entre isomorphisme et différenciation ? Pour y répondre, nous mobilisons les travaux Fisher *et al.* (2017). À partir d'une analyse de la littérature, ces chercheurs identifient trois types de mécanismes de légitimation. (1) Le premier type de mécanisme est le mécanisme identitaire. Il consiste pour l'entrepreneur à utiliser des outils culturels ou de définition de l'identité, tels que le *storytelling*, les analogies, le management

des impressions, la réalisation d'actions symboliques, *etc.* (2) Le deuxième type de mécanisme est un mécanisme associatif. Il consiste pour l'entreprise à développer des relations avec des acteurs et organisations reconnus dans leur domaine, dans l'objectif de construire sa légitimité. (3) Le troisième mécanisme est nommé mécanisme organisationnel par Fisher *et al.* (2017). Il regroupe une variété d'actions qui font référence à la professionnalisation de l'organisation, au recrutement de dirigeants et managers reconnus et légitimes dans leur domaine, et à l'atteinte de niveaux de performance ou de succès. Nous mobilisons ces trois mécanismes afin d'analyser le processus de construction de la légitimité de programmes d'accompagnement développés par d'un incubateur français.

### **3. Méthode de recherche**

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons conduit une étude de cas unique (Myer, 2013 ; Yin, 2013 ; Eisenhart et al., 2016) et longitudinale. Nous avons choisi la méthode d'étude de cas, car elle est considérée par Eisenhart et Graebner (2007) comme l'une des méthodes qualitatives les plus rigoureuses. En effet, la pluralité des matériaux collectés pour étudier un objet de recherche (entretiens semi-directifs, observations et documents) permet de développer une recherche riche et conduite en profondeur. L'étude de cas est également caractérisée par une validité interne renforcée et une triangulation des informations permises par la variété des sources d'information mobilisées (Myer, 2013 ; Eisenhart et al., 2016). Par ailleurs, si la généralisation statistique des données n'est pas envisageable avec une étude de cas unique, Eisenhardt et Graebner (2007) et Yin (2013) précisent que cette méthode donne lieu à la généralisation théorique des données et permet de faire émerger de nouvelles théories grâce à l'analyse d'un matériel de recherche très riche (Eisenhardt, 1989). Nous nous positionnons donc dans cette perspective en y ajoutant une dimension longitudinale. Cette dernière nous semble pertinente et indispensable pour appréhender le processus de légitimation de l'incubateur étudié.

Cet incubateur est un présent dans le sud de la France. Il a été créé par une entrepreneure en 2014 et se positionne comme une structure privée qui héberge et accompagne des entrepreneurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Cet incubateur est à la fois financé par le loyer payé par les entrepreneurs pour leur hébergement et par des subventions publiques et privées. L'accompagnement proposé aux entrepreneurs prend la forme d'une animation de communauté réalisée par les salariés de l'organisation. En 2018, un programme d'accompagnement a émergé, structuré par de la formation et du mentorat. Il est alors porté par le directeur de l'époque et une chargée d'affaires salariée. C'est à ce programme d'accompagnement que nous nous intéressons. Après trois années d'existence, il est arrêté et remplacé par un autre programme, porté par une nouvelle chargée d'affaires et soutenu par la directrice actuelle. Nous nous focalisons sur le processus et les mécanismes de construction de la légitimité du premier programme que nous appellerons programme P, et sur la transmission de cette légitimité vers le second programme que nous nommerons programme E.

Dans cet objectif, nous avons réalisé une collecte de données qui a débuté en février 2021 et se poursuit actuellement. Cette collecte s'appuie sur trois types de sources d'information, dans l'objectif de trianguler nos données : des entretiens semi-directifs, des documents, et des observations non participantes (tableau 1). Les entretiens ont été réalisés avec les salariés de l'incubateur, des partenaires, des financeurs et des entrepreneurs accompagnés. Nous avons ainsi réuni les perceptions de plusieurs audiences qui évaluent la légitimité des deux programmes. Ces entretiens ont été conduits pour obtenir des informations sur le programme P et sur le programme E. Les données collectées pour le programme P sont donc des données

obtenues a posteriori, grâce au témoignage d'acteurs qui y ont contribué ou ont bénéficié de son accompagnement. Les données qui concernent le programme E sont en revanche collectées en temps réel depuis sa création en février 2021. Des documents viennent compléter ces entretiens. Ils nous ont été donnés par l'équipe de l'incubateur et ont été collectés sur internet. Ils permettent de confirmer les informations données lors des entretiens ou d'obtenir des informations omises par les répondants. Nous avons également réalisé quelques heures d'observation au sein de la structure d'accompagnement. L'objectif est de rencontrer les acteurs pertinents à interroger pour cette recherche, mais aussi de participer à des réunions d'équipe pour connaître l'actualité du programme E. Nous avons également animé des réunions de présentation des premiers résultats obtenus pour cette recherche.

**Tableau 1 – Données collectées pour l'étude de cas**

Sources de données	Contenu de la collecte de données
<b>Entretiens semi-directifs</b>	18 entretiens réalisés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondatrice de l'incubateur</li> <li>• Présidente actuelle de l'incubateur</li> <li>• Directrice actuelle</li> <li>• Ancien directeur porteur du programme P.</li> <li>• 6 chargés d'affaires participant au programme E.</li> <li>• 1 ancienne chargée d'affaires porteuse du programme P.</li> <li>• 1 financeur de l'incubateur</li> <li>• 2 entrepreneurs accompagnés</li> <li>• 4 partenaires du programme d'accompagnement E.</li> </ul>
<b>Documents</b>	2 types de documents collectés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internes : 10 documents de travail sur l'évolution du programme E.</li> <li>• Externes : 3 articles de presse sur le programme d'accompagnement P.</li> </ul>
<b>Observations non participantes</b>	21 heures d'observation conduites dans les locaux de l'incubateur et deux réunions de restitution des résultats devant des salariés de la structure

L'analyse de l'ensemble de ces données est en cours. Elle s'appuie sur un codage pour analyser le processus et les mécanismes de légitimation du programme P et du programme E, ainsi que la transmission de légitimité entre ces deux programmes. Nous conduisons une stratégie d'analyse proposée par Langley (1999) : la *bracketing strategy*. Cette stratégie consiste à identifier les phrases d'un processus et les événements qui créent des ruptures entre chaque phase.

#### 4. Résultats

Les résultats de cette recherche sont présentés par la figure 1. Celle-ci met en avant (1) les phases du processus de légitimation des programmes P. et E., (2) des mécanismes de légitimation, et (3) des mécanismes de transmission de la légitimité entre les programmes. Nous présentons ces trois éléments ci-dessous.

**Figure 1. Processus de construction de légitimité des programmes P. et E.**

	2017	2018	2019	2019	2019	2020	2020	2021	2021
Nom de la phase	Émergence du programme	Structuration du programme	Première édition du programme P.	Préparation de la nouvelle édition	Deuxième édition du programme P.	Préparation de la nouvelle édition	Troisième édition du programme P.	Transition entre les programmes	Première édition du programme E.
	Octobre 2017	Janvier 2018	Septembre 2018	Janvier 2019	Septembre 2019	Janvier 2020	Septembre 2020	Février 2021	
Événements et acteurs engagés	Étude de la concurrence et des besoins de la cible pour créer un parcours différent, et recherche de fonds par la chargée d'affaires A. et le directeur  ★ Recrutement de la chargée d'affaires A.	Recherche de fonds complémentaires, d'intervenants, de partenaires et de participants pour le programme P. par la chargée d'affaires A.  ★ Fonds privés obtenus	Coordination du programme, suivi des entrepreneurs par la chargée d'affaires A.  ★ Lancement du programme	Bilan de la 1 <sup>re</sup> édition, recherche et obtention de fonds, reconduction du soutien des financeurs  ★ Fin du programme	Coordination du programme, suivi des entrepreneurs, épuisement de la chargée d'affaires A.  ★ Lancement de la 2 <sup>e</sup> édition du programme	Recrutement de la nouvelle chargée d'affaires J., remobilisation et arrêt de financements  ★ Fin du programme et départ de la chargée d'affaires	Coordination du programme, suivi des entrepreneurs, épuisement de la chargée d'affaires J., covid, départ de porteurs de projets  ★ Lancement du programme	Remise en question de l'activité d'accompagnement pour un programme plus proche de l'expertise de l'incubateur, recherche de partenaires, de financeurs  ★ Arrêt du programme	Recrutement de porteurs de projet, constitution d'une équipe salariée, organisation d'animations, recherche de fonds et partenaires  ★ Lancement du programme
Mécanismes de légitimation	Identitaire	Identitaire Associatif Organisationnel (succès)	Associatif Organisationnel (professionnalisation)	Associatif Organisationnel (succès, professionnalisation)	Organisationnel (professionnalisation)	Organisationnel (professionnalisation)		Identitaire Associatif	Identitaire Associatif Organisationnel (succès, professionnalisation)
Mécanismes de transmission de légitimité						Passation entre la chargée d'affaires A et la chargée d'affaires J.	Expérience de la chargée d'affaires J. dans le programme P.	Mobilisation et soutien des partenaires et financeurs du programme P.	Conduite du programme E. par le même incubateur que le programme P.

### 1.1. Processus de légitimation et de transmission de légitimité entre programme

Le processus de légitimation du programme P. débute par le recrutement de la chargée d'affaires A. en mai 2017. Elle indique son souhait de développer un programme d'accompagnement en parallèle de missions d'animation de communauté. Sa suggestion est acceptée par la direction de l'incubateur. La salariée est alors soutenue par le directeur dans l'étude de la concurrence et des besoins du public cible : des personnes éloignées de l'emploi issues de quartiers prioritaires de la ville. L'objectif est d'imaginer un programme qui se différencie de l'existant. La différenciation n'est pas optimale, mais se structure autour d'un programme de trois fois trois mois et un triptyque entrepreneuriat-numérique-bien-être.

Cette phase d'émergence est prolongée d'une phase de construction qui débute par l'obtention de fonds issus d'une fondation nationale, en octobre 2017. Avec le directeur, la chargée d'affaires se lance dans la définition du contenu du programme, le recrutement d'intervenants, de partenaires, de personnes à accompagner et de financements complémentaires. Elle s'appuie notamment sur des personnes expérimentées dans le domaine de l'accompagnement et des personnes appartenant à la cible d'entrepreneurs pour développer les ateliers. La renommée de l'incubateur et du directeur permettent de faire connaître le programme P. et de rencontrer des partenaires.

Le programme P. est lancé en janvier 2018. La chargée d'affaires coordonne l'intervention des formateurs et partenaires auprès des douze entrepreneurs accompagnés. Elle suit également ces derniers de façon individuelle pour les guider dans chaque phase du programme. Cette première expérience permet de professionnaliser le contenu des ateliers et sessions proposés. Cette troisième phase s'achève avec la fin du programme, en septembre 2018.

La fin du programme marque une phase de préparation de l'édition suivante. Les entrepreneurs sont globalement satisfaits de l'accompagnement et un bilan écrit est remis aux financeurs. Ces financeurs acceptent alors de renouveler leur soutien. En parallèle, la chargée d'affaires répond et obtient un nouvel appel à projets proposé par des financeurs publics. Les exigences et attentes de ces nouveaux financeurs du programme P. sont fortes (nombre d'entreprises créées notamment), et en décalage avec les ambitions initiales du programme. La chargée d'affaires les accepte, mais a le sentiment de ne pas respecter ses objectifs et ceux du programme, qui n'ont pas été assez clarifiés.

La deuxième édition du programme P. débute en janvier 2019 pour accompagner dix nouveaux porteurs de projets durant 9 mois. Cette édition n'est plus une phase test, l'enjeu est alors plus grand pour la chargée d'affaires A. Elle ressent d'ailleurs un épuisement grandissant au cours du programme, car elle n'a pas l'impression de parvenir à atteindre les objectifs posés par les financeurs publics, alors en décalage avec ses intentions premières. Des porteurs de projets quittent également le programme, celui-ci ne répondant pas à leurs attentes et quotidien précaire.

Le programme s'achève en septembre 2019 et la chargée d'affaires quitte la structure. Ces deux événements marquent le déroulement d'une nouvelle phase de préparation du programme réalisée grâce au recrutement de la nouvelle chargée d'affaires J. et à une courte passation des tâches avec l'ancienne chargée d'affaires A. La nouvelle chargée d'affaires mobilise les mêmes partenaires et financeurs pour organiser la 3<sup>e</sup> édition du programme.

Le déroulement de la 3<sup>e</sup> édition du programme P. est marqué par la pandémie de covid 19. La crise sanitaire qui en découle provoque des difficultés importantes : le confinement empêche la réalisation d'une partie du programme, plusieurs porteurs de projet sont dans des situations de précarité importante qui les pousse à quitter la cohorte. La chargée d'affaires J. est alors épuisée par la situation et un programme qu'elle trouve trop éloigné de ses compétences.

La fin du programme en septembre 2020 marque une phase de remise en question. En accord avec la directrice, la chargée d'affaires J. arrête le programme, finalement alors trop éloigné du cœur de métier de l'incubateur, car les projets accompagnés ne sont pas issus de l'ESS. Une phase de réflexion est démarrée pour définir l'identité d'un nouveau programme. La chargée d'affaires J. rencontre des partenaires du programme P. pour leur exposer une idée plus orientée vers l'accompagnement à la création d'entreprises et l'emploi dans le secteur de l'ESS. Le programme est original, car sans cohorte fixe et plus flexible pour respecter les contraintes du public cible, issu des quartiers prioritaires de la ville. La chargée d'affaires J. recherche alors des partenaires et financements. Plusieurs partenaires du programme P., dont un incubateur de l'économie sociale et solidaire, se joignent au projet. Un des financeurs privés du programme P. accepte de soutenir cette initiative pour un an.

Le programme E. est lancé en février 2021. La chargée d'affaires recrute des participants au fil des rencontres, le programme n'ayant pas de limite temporelle. Cette salariée structure également peu à peu une équipe salariée qui permet d'affiner l'identité et le contenu du programme, ainsi que de prendre de l'ampleur, et ce, notamment grâce à des fonds publics qu'elle parvient à lever. Elle s'entoure également de nouveaux partenaires qui sont également ceux de l'incubateur, dont certains ont connu le programme P. La réalisation du programme E. au sein d'un incubateur qui a déjà accompagné des porteurs de projet issus de quartiers prioritaires de la ville facilite la reconnaissance de ce nouveau programme.

## **1.2.Mécanismes de légitimation des programmes**

Les mécanismes de légitimation mobilisés ne sont pas les mêmes au cours des phases du processus. Les premières phases d'émergence et construction des programmes sont centrées sur les mécanismes identitaires (*storytelling* notamment) pour développer une identité spécifique. Une fois l'identité plus claire, une démarche d'association avec des partenaires (incubateurs, entrepreneurs, entreprises, *etc.*) est conduite pour obtenir des ressources complémentaires (ressources humaines notamment). Les mécanismes organisationnels interviennent dans un troisième temps. On peut en distinguer de plusieurs sortes : des succès peuvent intervenir tôt et sont indispensables pour la poursuite du programme (obtentions de fonds). La professionnalisation des programmes P. et E. intervient plus tardivement avec l'expérience et le recrutement d'une équipe pour le programme E.

Un problème se pose autour du recrutement du profil du chargé d'affaires : en effet, un des mécanismes organisationnels consiste à intégrer dans l'organisation des personnes expertes dans leur domaine. La première chargée d'affaires est une jeune diplômée d'école de commerce qui ressent un manque de reconnaissance. Elle est en revanche soutenue par le directeur pour des démarches de représentation au départ. Cependant, cette chargée d'affaires gère rapidement seule le programme. Elle finit par s'épuiser quand ses valeurs ne correspondent plus aux attendus des financeurs. Elle quitte alors le programme, laissant la main à la nouvelle chargée d'affaires J. Celle-ci connaît également des tensions entre ses valeurs et compétences et le contenu du programme P.. Elle reste néanmoins dans l'incubateur, car elle a la possibilité de faire évoluer ses missions. Un autre problème repéré est l'absence de mécanisme identitaire qui intervient dans les phases de déroulement du programme P. La chargée d'affaires A. indique ne pas avoir souhaité communiquer sur le programme, ne se sentant pas légitime de le faire, car incapable de remplir les objectifs fixés par les financeurs. Une phase est également marquée par l'absence de mécanismes de légitimation, marquant le désengagement et le mal-être de la nouvelle salariée J, ce qui met en péril la légitimité du programme P.

### **1.3.Mécanisme de transmission de légitimité**

Au cœur de ce processus, nous repérons également des mécanismes de transmission de légitimité. Ils sont positionnés au niveau individuel et au niveau organisationnel. Au niveau individuel, deux mécanismes sont repérés : (1) la passation des tâches entre les deux chargées d'affaires A. et J. et (2) l'expérience d'accompagnement de la chargée d'affaires J. développée lors du premier programme J. Ils permettent de conserver l'expérience créée au cours du programme P. : notamment de comprendre les attentes des parties prenantes (porteurs de projet, financeurs, partenaires), d'y répondre et d'être connu légitime par certains pour porter un nouveau programme d'accompagnement. Au niveau organisationnel, nous repérons : (1) une prise de contact avec les partenaires et financeurs du programme P. et l'obtention de leur soutien sur le nouveau programme E, et (2) la conduite du programme E. par le même incubateur que le programme P., qui permet de bénéficier de l'aura de l'incubateur reconnu pour les succès et réalisations du programme P. et sa position dans l'écosystème de l'ESS.

## **5. Discussion et conclusion**

Les premiers résultats de cette recherche mettent en avant un processus de création et de transmission de légitimité de deux programmes d'accompagnement, fondé sur des tensions

entre attentes des audiences et réalisations effectives de l'équipe d'accompagnement. Les contributions de ce travail concernent la littérature de la légitimité et celle des incubateurs.

Pour la littérature sur la légitimité, nous mettons en avant une recherche qui retrace les étapes d'un processus de légitimation, processus encore peu étudié par la recherche (Suddaby *et al.*, 2017 ; Fisher *et al.*, 2016 ; Fisher, 2020). Au cours des étapes identifiées, au sein desquelles de multiples acteurs et organisations sont impliqués, les mécanismes de légitimation de Fisher *et al.* (2017) mobilisés par le programme, sont identifiés. Nous pouvons constater que dans les phases de développement optimal de la légitimité, les 3 types de mécanismes identitaire, associatif et organisationnel sont utilisés. En revanche, dès une perte de confiance des salariés, certains de ces mécanismes sont abandonnés, participant à la destruction de la légitimité du programme. Nous complétons cette étude par l'identification de mécanismes de transmission de légitimité, centrés sur (1) de la transmission d'expérience entre salariés (2) l'association avec les mêmes partenaires et (3) la capitalisation de la légitimité par l'organisation qui porte les projets. Ceux-ci complètent les mécanismes de légitimation de Fisher *et al.* (2017).

Ces premiers résultats nous permettent également de proposer des contributions à la littérature des incubateurs. Dans un contexte concurrentiel intense, nous soulignons par notre recherche l'intérêt de la mobilisation du concept de légitimité. Les premiers résultats révèlent des relais de performance pour les incubateurs : une différenciation optimale et une identité claire. Si la notion de différenciation a déjà fait l'objet de travaux interrogeant une sélection plus drastique des porteurs de projets accompagnés (stratégie de spécialisation) (Vanderstraeten et Matthyssens, 2012), celui de l'identité des structures d'accompagnement représente en revanche une voie de recherche pour de futurs travaux.

## 6. Bibliographie

- Amezcu, A., Ratinho, T., Plummer, L. A., & Jayamohan, P. (2020). Organizational sponsorship and the economics of place: How regional urbanization and localization shape incubator outcomes. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 1–20.
- Aernoudt, R. (2004). Incubators : Tool for Entrepreneurship ? *Small Business Economics*, 23(2), 127–135.
- Arreola, F., Favre-Bonte, V., & Tran, S. (2021). The Corporate Accelerator: A New Kind of Strategic Factor Market to Access Strategic Resources. *M@n@gement*, 24(3), 56–71.
- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2013). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management International*, 17(3), 140–153.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1–2), 20–28.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151–179.

- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of Business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, *32*(2), 110–121.
- Busch, C., & Barkema, H. (2020). Planned Luck: How Incubators Can Facilitate Serendipity for Nascent Entrepreneurs Through Fostering Network Embeddedness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1–36.
- Carayannis, E. G., & Von Zedtwitz, M. (2005). Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: Lessons learned and best practices from current development and business incubation. *Technovation*, *25*(2), 95–110.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, *48*(7), 1781–1797.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, *19*(3), 385–410.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). From the Editors Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor Without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, *59*(4), 1113–1123.
- Fisher, G., Kotha, S., & Lahiri, A. (2016). Changing with the times: An integrated view of identity, legitimacy, and new venture life cycles. *Academy of Management Review*, *41*(3), 383–409.
- Fisher, G., Kuratko, D. F., Bloodgood, J. M., & Hornsby, J. S. (2017). Legitimate to whom? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy. *Journal of Business Venturing*, *32*(1), 52–71.
- Fisher, G. (2020). The Complexities of New Venture Legitimacy. *Organization Theory*, *1*(2), 1–25.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. (2004). A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. *The Journal of Technology Transfer*, *29*(1), 41–54.
- Lukeš, M., Longo, M. C., & Zouhar, J. (2019). Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups. *Technovation*, *82–83*, 25–34.

- Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., & Swalhi, A. (2018). Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach. *Journal of Small Business Management*, 56(4), 658–680.
- Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(1), 82–107.
- Messeghem, K., Sammut, S., & Beylier, R.-P. (2014). New venture legitimacy and entrepreneurial support. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 23(4), 528-551.
- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50–51, 1–12.
- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50–51, 1–12.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management* (SAGE (ed.)).
- Navis, C., & Glynn, M. (2011). Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: Influence on investor judgments of new venture plausibility. *Academy of Management Review*, 36(3), 479–499.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50–51, 13–24.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451–478.
- Überbacher, F. (2014). Legitimation of New Ventures: A Review and Research Programme. *Journal of Management Studies*, 51(4), 667–698.
- Vanderstraeten, J., & Matthyssens, P. (2012). Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment. *Technovation*, 32(12), 656–670.
- Vedel, B., & Gabarret, I. (2013). Création d'emplois ou création de connaissances, quelle mesure de performance pour l'incubateur ? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation. *Management International*, 17(3), 126–139.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321–332.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival : Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431.