



HAL
open science

Entre projet associatif et entrepreneuriat social : rupture ou continuum ?

Maria-Grazia Crocco

► To cite this version:

Maria-Grazia Crocco. Entre projet associatif et entrepreneuriat social : rupture ou continuum ?. L'économie sociale et solidaire aujourd'hui. Valeurs, statuts, projets, Jun 2013, Angers, France. halshs-01096183

HAL Id: halshs-01096183

<https://shs.hal.science/halshs-01096183>

Submitted on 16 Dec 2014

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.

Entre projet associatif et entrepreneuriat social : rupture ou continuum ?

Mariagrazia CROCCO

- UMR 7304, Centre d'épistémologie et ergologie comparatives (CEPERC), Aix-Marseille Université

Introduction

Contexte

Les réflexions qui construisent ce texte sont issues d'une expérience professionnelle et de recherche dans le cadre d'un travail de thèse en convention CIFRE au sein d'une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE). Elle représente notre « terrain » et plateforme d'observation du secteur et, plus globalement, témoigne d'initiatives qui se réfèrent à l'économie sociale et solidaire (ESS) ainsi qu'à l'entrepreneuriat social.

L'insertion par l'activité économique (IAE) est un secteur d'activité qui peut être considéré également en tant que *dispositif* [Foucault M., (1977) p. 299 - 301] et, en même temps, espace d'*innovation sociale* [Gianfaldoni P. (2010)].

Aujourd'hui, ce secteur est confronté à des transformations qui concernent, tout à la fois, son modèle économique et politique ainsi que la manière d'organiser sa gouvernance et les relations avec les collectivités publiques et les entreprises « classiques ». Les SIAE se mesurent à des notions comme « entreprise sociale », « entrepreneur social » et « entrepreneuriat social » qui expriment différentes philosophies et manières d'agir pour réaliser des projets « sociaux ». Nées de part et d'autre de l'Atlantique, elles peuvent favoriser, freiner ou rediriger certaines modalités et propositions d'action au regard des défis sociaux, économiques et politiques des sociétés contemporaines.

Le propos du texte est d'approcher ces notions en les regardant à partir d'une situation concrète, afin de contribuer à « *faire retour* » sur la question de ce qu'est une « entreprise sociale » et sur le rôle des « entrepreneurs sociaux », notamment, *dans* et *à partir de* l'IAE.

Le cas d'étude précis concerne une association de chantiers d'insertion, très attachée à sa dimension d'« entreprise sociale et solidaire » et qui inscrit ses actions dans le cadre de l'« entrepreneuriat social ». Au travers de cette réalité particulière, il est possible d'indiquer des questions qui dépassent ce cas spécifique.

De manière générale, « entreprendre » - du latin *intra prehendere* – revoie à l'idée de prendre entre deux (ou plusieurs) choses, donc, choisir. Il s'agit d'une caractéristique anthropologiquement fondamentale pour définir l'homme en tant que sujet social qui doit « produire de la société pour continuer à vivre » [Godelier M. (2007) p. 185], donc, faire des choix, apprendre, organiser. Dans ce sens, « entreprendre » n'est pas une activité nouvelle [Noguès H., (2011), p. 4] cependant, comment et jusqu'où le lien entre « développement territorial », « insertion » et « activité économique » peut-il se prolonger dans d'éventuelles nouvelles formes d'*entreprendre* pour les SIAE ou entreprises sociales d'insertion (ESI) ? (Selon l'expression consacrée par les travaux du réseau EMES [Davister C., Defourny J., Gregoire O., (2004)]).

Quelle est la contribution à la manière de produire et d'organiser le *vivre ensemble* des SIAE, ESI et entrepreneurs sociaux, notamment par le secteur de l'IAE ?

Méthodologie et cadre théorique

Si les débats théoriques sur les différences entre « entreprise sociale », « entrepreneur social », « entrepreneuriat social » tendent à séparer, confronter et clarifier, *en situation*, il est plus difficile de retrouver les distinctions de manière nette. L'enjeu, alors, est de se pencher sur cette complexité moins pour la schématiser et catégoriser que pour faire surgir les singularités. Les situations concrètes sont, alors, des lieux d'interpellations mutuelles entre activités, normes et savoirs au sein desquels les concepts prennent forme dans une dialectique d'allers et retours permanents entre pratiques et stabilisation conceptuelle de celles-ci – toujours provisoire et *en tendance*. [Schwartz Y., (2000) pp. 275 - 324]

Le cadre théorique utilisé pour produire ce texte est constitué de références provenant de chercheurs depuis longtemps intéressés par l'ESS, (pour citer un exemple unique : [Hiez D., Lavillunière E., (2013)]), mais aussi par d'autres auteurs, notamment des philosophes, qui permettent d'avoir un regard parfois décalé sur les questions du *vivre ensemble* et de l'organisation de l'espace social. Cela permet, également, de regarder l'entreprise comme « une initiative, aventure et risque, œuvre collective et donc ouverte aux conflits. (...) Elle est aussi un lieu de tâches et de conduites, individuelles et collectives, obligatoirement soumises à des règles » [Canguilhem G., (1990) p.9]. Dans ce sens, il est

possible de soumettre l'entreprise à « *un examen critique* » et lui reconnaître sa valeur sociale qui dépasse l'expression d'« entreprise sociale ».

Une association de chantiers d'insertion : un cas d'étude

L'association, dont il est ici question, a son siège à Marseille et met en œuvre des chantiers d'insertion (ACI) depuis plus de 10 ans, dans le domaine de la restauration du patrimoine bâti ancien. Aujourd'hui, elle expérimente de nouvelles manières de poursuivre la réalisation de son activité : l'insertion professionnelle par la restauration du patrimoine bâti ancien.

Cette association a toujours été en quête d'innovation dans le modèle économique et politique de son projet. Pour cela, tout en privilégiant l'ACI afin de garantir l'insertion par le travail et le développement territorial, l'association a continuellement réfléchi à l'amélioration de l'outil. Elle a aussi expérimenté d'autres formats pour assurer des résultats du point de vue de l'emploi et/ou de la valorisation et sauvegarde du patrimoine.

La structure naît en tant qu'association et sa vocation entrepreneuriale l'amène progressivement à développer des outils innovants et à créer des entités différentes avec d'autres statuts ou caractéristiques. Dans ce cadre qu'est ce qui se pose en *rupture* ? Qu'est-ce qui marque un *continuum* ?

Afin de décortiquer cette expérience et de répondre, ainsi, aux questions posées, il convient d'abord de retracer brièvement son histoire, pour ensuite pointer des initiatives récentes qui montrent l'intégration d'orientations nouvelles dans sa stratégie et de manières inédites de les mettre en œuvre. Enfin, il s'agit de souligner l'ambiguïté mais aussi les possibilités de ces nouvelles approches au regard de l'IAE et, plus en général, de l'ESS.

1. Une histoire décennale

À partir de 2002, l'association met en place des chantiers d'insertion sur les sites marseillais des Calanques et d'un Fort du XVII^e siècle : un, deux, puis quatre, puis huit... En 2005, elle compte 112 salariés « polyvalents », (selon la nomenclature de la convention collective des ACI) c'est-à-dire en parcours d'insertion.

En 2006, l'association est à l'origine de la création de cinq autres structures, opératrices d'ACI. Elles opèrent sur différents territoires dans le département des Bouches-du-Rhône, avec des spécificités concernant le champ d'activité (bâti ancien, bâtiment,

protection des espaces naturels, aménagement du territoire, fresques décoratives) et les publics cibles (par exemple, une de ces associations embauche exclusivement des personnes sous main de justice).

En même temps, l'association poursuit son élan de développement, en mettant l'accent sur la « formation » et la « commercialisation » des prestations. Sa croissance et son lien avec les structures nouvellement instituées l'amène à concevoir en 2008 une union associative. Celle-ci régit les relations entre toutes les structures et son Conseil d'Administration est formé par l'ensemble des présidents des différentes associations.

Il s'agit d'une expérience relativement courte : des problèmes financiers conduisent l'union, en 2011, au dépôt de bilan et par un effet « domino », toutes les structures sont affectées, sauf l'association fondatrice et une des structures, désormais organisme de formation. L'association fondatrice doit faire face à une période de « redressement judiciaire » positivement conclue.

Issus d'une histoire commune, aujourd'hui l'association et l'organisme de formation travaillent ensemble afin de garantir un parcours d'insertion basé sur trois piliers : une activité productive intéressante et techniquement complexe ; un cursus de formation qualifiante ; un accompagnement tourné prioritairement vers l'emploi durable. Les deux associations sont physiquement situés dans les mêmes lieux et interviennent sur des sites en PACA et ailleurs.

L'association a toujours été aussi très liée aux réseaux spécifiques des SIAE, notamment en PACA (membre de Chantier École¹), jouant même un rôle moteur, cependant l'association a préservé une certaine autonomie dans la mise en place de son projet et dans la recherche de modèles spécifiques et innovants.

Cette vocation l'a conduite, au cours de son développement, à explorer d'autres formes d'entreprise. Par exemple, en 2006, elle se lance dans une tentative de création d'une entreprise d'insertion toutefois, cette expérience demeure improductive et elle est abandonnée.

En s'appuyant sur son expérience d'une part d'accompagnement envers les publics demandeurs d'emploi et, d'autre part de relation avec les entreprises, l'association crée, en 2008, une EURL, dont elle est l'actionnaire unique. Puis, cette entité se détache, en se

¹ L'association Chantier École PACA est une antenne de l'association nationale qui regroupe des associations mettant en œuvre ou intervenant au sein des ACI. Elle a été créée en PACA en 2007. Aujourd'hui elle compte 64 adhérents.

constituant en SARL, toujours en activité. Il s'agit d'une entreprise de services aux entreprises en matière de recrutement, intégration et « fidélisation ».

L'histoire de cette association choisie comme cas d'étude se construit, donc, par des paris et des défis qui ont comme ambition primaire celle de produire des solutions pour l'emploi au travers de l'activité de restauration et sauvegarde du patrimoine bâti ancien.

2 L'innovation, outil du changement

Comme pour beaucoup d'ACI et de ESI plus généralement, notamment après les règles fixées par la loi sur la cohésion sociale de 2005, l'*innovation* devient de plus en plus le « maître-mot » des SIAE pour sauvegarder et préserver leur projet face à des baisses de financement public et des contraintes majeures en termes d'objectifs (taux de « sorties emploi », sur-reporting...). [P. Gianfaldoni (2012) p.9].

Dans ce cadre, l'attitude de l'association observée est plutôt celle de prendre le risque - « *risque comme acte de créativité nécessaire et jamais maîtrisé pour produire, inventer, réaliser* » [Nouroudine A., (2003) p. 179], d'expérimenter des modèles, des outils et des processus innovants et, donc, inédits et parfois initialement incompris par certains partenaires de l'IAE, comme, par exemple, le déploiement d'un parcours de formation qualifiante durant l'ACI.

L'expérience de la dissolution de l'union associative – expérience douloureuse et coûteuse sur plusieurs plans - amène l'association à faire de l'innovation un outil pour maîtriser le développement. Elle se réorganise pour mieux asseoir sa stratégie d'innovation, en suivant, en même temps, trois pistes de travail : repenser le modèle économique ; reconsidérer l'organisation du travail en son sein ; recentrer son activité autour de quelques sites d'intervention sur la base de l'intérêt patrimonial et architectural.

Première axe : l'association développe une nouvelle ingénierie financière. Si l'effritement de l'union associative intervient dans une conjoncture nettement défavorable pour l'ensemble des associations françaises et, notamment, celles concernées par l'action sociale, [Archambault E., Tchernonog V., (2012), p. 6] il révèle, en particulier, la fragilité du modèle économique des SIAE. Elles souffrent d'une forte dépendance aux financements publics qui les obligent à supporter un effort de trésorerie, car il y a un délai - qu'il faut estimer avec le maximum de précision - entre le moment où une convention est signée et le moment où elle peut être encaissée par la structure. Ce à quoi il faut ajouter une fluctuation

des financements et une attribution qui n'est pas régulière d'une année à l'autre. Dès lors, l'association envisage une plus grande hybridation des ressources (collectivités, État, Mécénat, autofinancement) avec une volonté d'accroître les ressources privées, afin d'échapper aux problèmes de trésorerie et de programmation économique, ce qui a, évidemment, un impact sur la conduite des projets de la structure.

Deuxième axe : l'association reconsidère son organisation du travail. Pour cela, le rôle du Conseil d'Administration est renforcé et les missions des équipes opérationnelles (encadrement, administration, personnes ressources) sont réaménagées. Les processus d'accompagnement (au bénéfice des salariés polyvalents) et de communication entre les différents services sont réorganisés.

Troisième axe : la restriction du choix de l'activité productive. L'association décide de centrer son activité exclusivement sur les chantiers dans le champ du bâti ancien et sur quelques sites prestigieux. Elle demande et obtient un agrément pour 178 postes de salariés polyvalents.

Après cette phase, l'association se consacre au choix stratégique d'agencer au parcours du chantier d'insertion un cursus de formation qualifiante, dans l'optique d'améliorer l'employabilité de ses salariés en insertion. Pour cela, elle peut compter sur l'organisme de formation technique « survécu ». Son activité consiste à former, autant en *salle* qu'en *situation* – c'est-à-dire sur les chantiers – des apprenants (salariés en parcours d'insertion) aux techniques requises par la construction d'ouvrages dans le domaine du bâti ancien. Grâce à ce parcours de formation intégré au chantier, les salariés polyvalents peuvent évoluer vers une certification pouvant les amener à l'obtention d'un titre professionnel de niveau V, sur la base du domaine d'activité proposé par le chantier, le cas échéant, « maçon du bâti ancien » et « menuiser ».

Ainsi, l'association tâche de construire des modèles innovants à partir de l'IAE, quitte à tordre, par moments, les normes de ce dispositif. Trois exemples permettent de mieux saisir la manière dont l'association conçoit l'innovation comme un outil de changement : premièrement, une expérimentation en cours, conduite par celle-ci et l'organisme de formation : un « *chantier de professionnalisation et de qualification pour l'insertion* » - action qui bouleverse le modèle ACI. Deuxièmement, la constitution d'une « entreprise solidaire », ce qui invite à poser la question des labels et troisièmement la création d'une association ayant comme objectif de regrouper des entrepreneurs sociaux, ce qui appelle à un autre regard sur le rôle et les fonctions d'un « réseau ».

2.1 Un chantier de professionnalisation et de qualification pour l'insertion

Pour l'association, l'ACI est un outil d'insertion vers l'emploi sous couvert, toutefois, de mettre en place les conditions qui le permettent : des moyens, des ressources, des procédés efficaces, des partenariats solides, des actions de développement permanents.

Dans ce cadre, la formation qualifiante occupe une place centrale. Le partenariat avec l'organisme de formation conduit aujourd'hui l'association à proposer un premier « chantier de professionnalisation et de qualification pour l'insertion ». Il s'agit d'un chantier permettant à des personnes engagées dans un parcours d'insertion professionnelle de se qualifier en situation de travail, grâce au contrat de qualification, moyennant une alternance entre « formation » et « chantier réel d'application ».

Cette expérimentation permet de créer un modèle économique qui repose principalement sur des ressources privées (70%), en créant des partenariats d'intérêt patrimonial et social entre la collectivité partenaire du projet et le propriétaire du support dédié à l'opération, des mécènes et l'OPCA de branche.

L'essai de ce modèle impliquerait une révision de l'ACI et il reste un montage complexe et difficilement généralisable pour sa singularité, toutefois, les éléments clés d'un ACI s'y retrouvent : un « travail », un « accompagnement » (plutôt technique), et le « développement économique local ».

2.2 Une « entreprise solidaire »

En s'appuyant sur son expérience dans le champ de la restauration du bâti ancien, l'association constitue une « entreprise solidaire » marchande, spécialisée dans l'éco-construction de logements sociaux. Cette dernière est partenaire en PACA d'une Foncière sociale d'éco-construction spécialisée dans des programmes de construction écologique de logements sociaux. Pour cela, elle travaille avec des structures qui s'engagent à former leur personnel aux métiers de l'éco-construction et du bâtiment dans le cadre de l'insertion par l'activité économique.

L'« entreprise solidaire » est définie par le Code du Travail² et semble inclure ce que les chercheurs appellent « entreprise sociale », en tout cas les ESI [Davister C., Defourny J., Gregoire O., (2004) ; J. Defourny, M. Nyssens (2013)] et les structures ancrées dans le mouvement de l'ESS.

Il s'agit d'un label qui peut être utile dans la mesure où il désigne une appartenance et rassure l'État qui s'est réservé le droit de le délivrer, en vérifiant les caractéristiques et en fixant une durée de conservation de l'agrément : 2 ans. Ce label indique une innovation formelle mais qui ne bouscule pas vraiment les structures de l'ESS. Cependant, il permet d'engager des actions promouvant l'insertion par l'activité économique sans pour autant être agréé SIAE, ce qui donne à la structure une marge d'action supplémentaire, tout en renonçant ainsi, à un certain nombre de subventions. Donc, plus de souplesse contre une prise de risque économique majeure. Cela a été, en tout cas, la logique suivie par l'association étudiée dans le choix de créer une entreprise solidaire.

2.3 Des entrepreneurs sociaux qui travaillent ensemble

Toujours en poursuivant l'idée d'améliorer les parcours d'insertion, l'association a travaillé avec un groupe, spécialisé dans l'intérim, à la naissance d'une association avec le but de réunir des entrepreneurs sociaux travaillant dans le champ de l'insertion par l'activité économique.

L'objet de cette nouvelle association est de promouvoir et d'organiser le regroupement d'« entreprises sociales » qui veulent travailler et innover ensemble, en essayant leur modèle de réponse aux problèmes de l'emploi moyennant l'insertion par le travail. Il s'agit de structures concentrées autour de préoccupations sociales, sans pour autant négliger les aspects économiques.

Elles proposent un parcours d'insertion et de qualification permettant une

² Selon l'Article L3332-17-1 du Code du travail : « Sont considérées comme entreprises solidaires au sens du présent article les entreprises dont les titres de capital, lorsqu'ils existent, ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé et qui :

- soit emploient des salariés dans le cadre de contrats aidés ou en situation d'insertion professionnelle ;
- soit, si elles sont constituées sous forme d'associations, de coopératives, de mutuelles, d'institutions de prévoyance ou de sociétés dont les dirigeants sont élus par les salariés, les adhérents ou les sociétaires, remplissent certaines règles en matière de rémunération de leurs dirigeants et salariés. Ces règles sont définies par décret. Les entreprises solidaires sont agréées par l'autorité administrative. Sont assimilés à ces entreprises les organismes dont l'actif est composé pour au moins 35 % de titres émis par des entreprises solidaires ou les établissements de crédit dont 80 % de l'ensemble des prêts et des investissements sont effectués en faveur des entreprises solidaires ». Décret d'application n°2009-304 du 18 mars 2009 précise la définition et les conditions d'agrément de l'entreprise solidaire.

« traçabilité » à long terme et de « mesurer » la plus-value de l'insertion par le travail. Ainsi, ce groupement s'engage à analyser et communiquer, pour chaque personne ayant entrepris un parcours d'insertion et de qualification avec ces structures, le « *retour social sur investissement*³ ». [Chiapello E., (2011) p. 27]. Cette démarche appliquée au secteur de l'IAE permettrait de répondre au problème de l'évaluation à moyen et long terme de l'impact, pour la communauté, du passage d'une personne dans une SIAE. [Jory H., (2012), p. 11].

Les structures protagonistes de cette aventure conjuguent une préoccupation sociale et une visée économique, avec une attention constante envers l'innovation au service d'enjeux de société et, donc, humains.

Cependant, cet espace de partage, d'échanges et de mutualisation semble brouiller les frontières entre statuts, modèle économique et modalités d'organisation et cela pose des questions quant à sa volonté d'opérer un changement, tout en s'inscrivant dans le cadre de l'économie sociale (par le statut) et solidaire (au regard de l'objet).

Au-delà de l'avenir et des résultats de ce groupement, il faut souligner qu'il s'agit d'un projet né de la rencontre de plusieurs « entrepreneurs sociaux » travaillant dans l'IAE, mais qui n'en sont pas satisfaits. Ils ont ainsi construit leur innovation à partir de l'IAE en s'appuyant sur ses axes forts, notamment le dialogue permanent entre les opérateurs, les institutions publiques, les entreprises du territoire. Ils réinterrogent la notion de « réseau » et de « groupe » (de personnes) en accordant une importance accrue aux passerelles directes entre plusieurs structures comme moyen pour favoriser l'insertion professionnelle et l'échange de savoirs et informations entre opérateurs.

D'une manière générale, ces exemples montrent comment l'innovation et l'expérimentation sont à la fois des éléments essentiels de l'IAE et en même temps leviers pour bousculer ce même secteur. Dès lors, il est légitime de se questionner sur ces nouvelles manières d'envisager l'insertion, sur ces modalités d'organisation et de

³Le « retour social sur investissement » ou « *social return on investment* » (SROI) est une manière de mesurer les résultats des actions engagées par des entrepreneurs voulant répondre à des urgences sociales. Dans ce cadre, une étude produite par le cabinet *McKinsey & Company* a mis en évidence que l'impact de l'insertion pour la société peut être évaluée en termes de gain économique pendant et après le parcours d'insertion. En effet, pendant la phase d'insertion dans des structures de l'IAE, les collectivités subventionnent les postes en insertion en contrepartie de quoi elles évitent des coûts d'inactivités. Par ailleurs, la qualité de la vie s'améliore aussi pendant les parcours en insertion.
<http://france.ashoka.org/une-%C3%A9tude-ashoka-mckinsey-%C3%A9value-1%E2%80%99impact-de-dix-entrepreneurs-sociaux>

gouvernance. L'exemple exposé renvoie aussi à d'autres réalités et à des questions ouvertes et actuelles.

3 Entre économie sociale et solidaire et école de l'innovation

Le cas concret présenté démontre qu'il y a des expériences extrêmement hybrides quant à la manière d'interpréter et traduire concrètement les notions que les chercheurs tentent de stabiliser.

Or, il semble important de distinguer les approches de l'économie sociale, solidaire et de l'entrepreneuriat social dans la mesure où même si toutes ces formes d'entreprise peuvent amener - d'une manière ou d'une autre - à promouvoir le changement et l'innovation « *les formes institutionnelles ne sont pas neutres et influencent le comportement des acteurs, les modes d'organisation et la performance des organisations* » [Petrella F., Richez-Battesti N., (2013) p. 355].

Dans le cas de la structure observée, le statut associatif est moins important, au regard de son identité, que l'objet de son activité - l'insertion par le travail. Cette attitude rapproche l'association de l'économie solidaire [Laville J-L, (2007)] ainsi que sa modalité de co-construction de réponses sociales dans l'espace public et avec les pouvoirs publics [Laville J-L, (2010)]. Du coup, « *sociale* » et « *solidaire* » deviennent presque interchangeables et, en tout cas, ils se réfèrent à l'objet d'activité : favoriser l'emploi pour des personnes qui en sont éloignées.

Ainsi, l'association semble s'inscrire dans la tradition européenne de l'ESS – ne serait qu'en raison de l'ancrage territorial et statutaire - mais elle est aussi tournée vers l'« école de l'innovation » - incarnée en Europe par le réseau Ashoka – afin d'être soutenue dans une démarche dans laquelle la réalisation de l'objet social semble primer sur ses modalités de mise en œuvre.

La limite de cette primauté de la *fin* sur les *moyens* recouvre sans doute un risque de « *hiérarchisation et de sélection des défis sociaux, en fonction de leur possibilité à être traités sur un mode entrepreneurial et marchand.* » [J. Defourny et M Nyssens (2013) p.164].

Nous faisons l'hypothèse que l'ancrage de l'association étudiée dans le secteur de l'IAE, par sa caractéristique d'espace normé mais ouvert à l'innovation, « protège » la structure d'une banalisation et met en exergue sa capacité à naviguer entre des horizons

assez différents. Toutefois ce positionnement met en évidence des ambiguïtés quant à la « dynamique participative » (pour reprendre un des indicateurs de l'idéal-type construit par le réseau EMES [J. Defourny et M Nyssens (2013) p.157-159]) et le rôle conséquent de l'entrepreneur social au regard d'une entreprise collective par « nature ».

Nous voudrions, donc, conclure cette analyse en portant un regard sur deux points permettant de cibler une différence entre les approches de l'ESS et de l'entrepreneuriat social.

Concernant la « *dynamique participative* » caractéristique des entreprises sociales européennes, les ACI, se confrontent à la difficulté de faire participer les salariés polyvalents dans la mesure où ils sont là pour un délai très court, ce qui rend difficile leur participation active à la gestion de l'entreprise.

Malgré cela, la convention collective des ACI prévoit la participation paritaire de salariés polyvalents, managers et dirigeants salariés ou bénévoles au sein de l'« instance santé et condition de travail » (IS&CT) qui s'occupe des questions de santé, sécurité et conditions de travail ; questions fréquemment sensibles pour lesquelles il n'est pas facile de mobiliser, de la même manière, toutes les composantes de l'entreprise. Il y a là, donc, un espace de *dynamique participative* qui, indirectement, peut toucher à la gouvernance et la gestion de l'entreprise.

Dans ce cadre, il est possible d'observer une différence qui concerne la place du collectif entre la tradition de l'ESS et l'« école de l'innovation ». Afin d'accroître les *dynamiques participatives* au sein d'une structure, l'approche de l'ESS suggère de trouver, ensemble, les meilleures modalités pour réussir cette *dynamique* dans une entreprise, sur un territoire, dans un réseau, avec l'idée d'une co-construction des modèles entre les différentes parties prenantes. Cet exercice est particulièrement stimulant au sein de l'IAE au regard de la variété des parties prenantes.

Il s'agit d'un aspect moins développé dans l'approche de l'école de l'innovation, et plus précisément par Ashoka, qui semble être plus préoccupée par les moyens qui peuvent soutenir les entrepreneurs sociaux dans leur élan de changement. Dans ce cadre, plutôt que les dynamiques participatives, ce sont les stratégies de consolidation et de développement de l'entreprise qui sont visées et soutenues. Ainsi, les solutions proviennent préférablement de l'extérieur de l'entreprise, par des cabinets de conseil, par exemple. [E. Chiapello,

(2011)]. La dynamique participative est ainsi subordonnée aux choix et aux opportunités liées aux diagnostics effectués par la figure de l'expert.

Ainsi, l'isomorphisme [F. Petrella, N. Richez-Battesti, (2013)] devient une force et non pas une faiblesse : l'enjeu étant de se servir des mêmes outils et logiques qu'une entreprise « classique » tout en croyant pouvoir maîtriser les différences. Or, souvent, cet exercice montre ses limites car à force d'utiliser le même langage, les spécificités risquent de s'annuler, en dépit d'une confrontation légitime. Toutefois, dans cette « confrontation », les rôles se brouillent, en créant de nouvelles polarisations, de nouveaux enjeux et peut-être un nouveau modèle de construction de savoirs.

Un autre élément qui caractérise l'école de l'innovation sociale en la distinguant de la tradition de l'ESS est la place assignée à l'entrepreneur social.

L'« entrepreneur social » aime les défis, sait observer et connaît le territoire dans lequel il travaille. Il s'engage afin de concrétiser les idées qui lui semblent les plus intéressantes pour construire des solutions efficaces face à un problème.

Pour exemple, si on se réfère encore à l'association observée décrite plus haut, son directeur, étant aussi le fondateur s'est toujours comporté en « entrepreneur social ». D'abord primé par la fondation Schwab (2006), puis élu *fellow* d'Ashoka (2010), il revendique son appartenance au cercle des « entrepreneurs sociaux » et la nécessité de gérer une structure « sociale et solidaire » *comme* une entreprise. Une structure « *sociale, certes, mais entreprise d'abord !* » - c'est-à-dire qui respecte des règles et des modalités communes à toutes entreprises. Cela est sans doute raisonnable en termes de respect des règles de sécurité, d'emploi, de gestion, mais devrait sans doute se nuancer dès lors qu'il s'agit de gouvernance ou de management.

En guise de conclusion

À partir du cas d'étude présenté et, plus généralement, pour toutes les entreprises sociales qui aujourd'hui, dans différentes régions du monde, expérimentent des manières d'exister, de produire, de proposer des solutions face à des questions de société, il semble évident qu'il n'est pas possible d'échapper à un certain degré de contagion entre plusieurs traditions et sensibilités. Dans ce cadre, il y a certainement continuité dans la visée sociale de ce type d'entreprises malgré des statuts et des contextes d'action différents.

Cependant se sont les choix des femmes et des hommes dans l'organisation des

initiatives qui déterminent des modalités d'entreprendre et d'entreprendre ensemble. Ces choix s'opèrent dans une relation entre un contexte, des normes, des savoirs et des valeurs. Dans ce sens, les ruptures sont plus visibles. Ruptures, notamment, concernant l'espace consacré au collectif plutôt qu'à l'individu, au rôle de l'État et aux opérateurs privés ; aux priorités assignées aux actions à mener.

Au-delà des appartenances, un des enjeux semble être la manière d'organiser et de produire le « vivre ensemble » de la part des entreprises de l'ESS et de l'entrepreneuriat social sans se contenter d'un rôle d'« hétérotopie » [P. Braconier, (2011) p. 11] ni de « béquille », mais en constituant une véritable alternative possible, malgré les apories internes à ces mouvements de pratiques et valeurs. Ces alternatives, *en situation*, peuvent donner vie à des expériences perfectibles mais porteuses de réels projets permettant de mettre au centre la question de l'homme en société, c'est-à-dire du sujet social qui se confronte à son environnement et à des normes du vivre ensemble qu'il participe à constituer. Parmi ces normes, le rapport au travail et le rôle de celui-ci dans la gestion de l'exclusion sociale n'est pas secondaire, d'où la centralité de l'IAE comme espace privilégié d'innovation et de création d'alternatives. Repartir du travail, en tant qu'activité, peut être l'horizon commun pour « produire société », n'effaçant pas différences et ruptures dans les modèles, mais en se donnant des espaces *dans* et *hors de* l'entreprise pour mener des débats, nuancer des clivages, accompagner des changements.

Bibliographie

1 - Ouvrages

Godelier M., (2007) *Au fondement des sociétés humaines. Ce qui nous apprend l'anthropologie*, Albin Michel, Paris, 393p.

Laville J-L., (2010) *Politique de l'association*, Éditions du Seuil, Paris,

Schwartz Y., (2000) *Le paradigme ergologique ou métier de philosophe*, Octarès, Toulouse, 763 p.

2 - Ouvrage collectif

Laville J-L., (2007) *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, HACHETTES Littératures, 383p.

Heiz D., Lavillunière E., (2013), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Larcier, 475 p.

3 - Chapitre dans un ouvrage collectif

Gianfaldoni P., (2010) « L'institutionnalisation de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique », in Degavre F., Desmette D., Mangez E., Nyssens M., Reman P., *Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires*, Presses Universitaires de Louvain, pp. 77-91.

Defourny J., Nyssens M., (2013) « Approche européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative » in Heiz D., Lavillunière E., (éd.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Larcier, pp. 145-164

Petrella - Richez-Battesti Heiz D., « Businesssocial, entreprise sociale et E.S.S. : Quelles formes de gouvernance ? Entre similitudes et divergences... » in Heiz D., Lavillunière E., (éd.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Larcier, pp 353 - 370

4 - Articles dans une revue

Davister C., Defourny J., Gregoire O., (2004) « Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union Européenne : un aperçu général » in *RECMA 293/2004*, pp. 24 -50

Foucault M. (1977) « Le jeu de Miche Foucault » in *Ornicar ? Bulletin périodique du champ freudien, N° 10, juillet 1977*, pp. 62 - 93. Entretien recueilli par Colas D., Grosrichard A., Le Gaufey G., Livi J., Miller G., Miller J.-A., Millot C., Wajeman G.; entretien également in (2001), (édition établie sous la direction de Défert D., Ewald F., avec la collaboration de Lagrange J.), *Dits et Écrits II, 1976-1988*, Paris, Gallimard n° 206, pp. 299 - 329.

5 – Communications lors de colloques, séminaires

Braconier P., (2011) « Le sens du travail en Économie Sociale et Solidaire. Apports d'Hannah ARENDT et d'Amartya SEN. Pour une économie démocratique ». XIe RENCONTRES du RIUESS, Poitiers, 15 - 17 juin 2011 ;

http://www.riuess.org/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=4&Itemid=28

Canguilhem G., « Qu'est-ce qu'un philosophe en France aujourd'hui ? » Conférence du 10 mars 1990, Société des Amis de Jean Cavailles, École Normale Supérieure ;

<http://membres.multimania.fr/qmd/textes/canguilhem.htm>

Chiappello E., (2011) Séminaire de réflexion et d'échanges « L'entrepreneuriat social » 31 mai 2011 Université Paris1 Panthéon Sorbonne

Jory H., (2012) « L'insertion par l'activité économique : Innovation sociale versus innovation salariale ? » XIIème Rencontres du RIUESS, L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société ; Nancy 6-8 juin 2012 ; http://www.riuess.org/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=10&Itemid=29

Gianfaldoni (2012) « Une analyse institutionnaliste de l'innovation sociale en économie sociale et solidaire » XIIème Rencontres du RIUESS, L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société ; Nancy 6-8 juin 2012 ; http://www.riuess.org/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=10&Itemid=29

Noguès H., (2011), Séminaire de réflexion et d'échanges « L'entrepreneuriat social » 31 mai 2011 Université Paris1 Panthéon Sorbonne

Nouroudine A., « Risques et activités humaines. De la positivité possible du risque » in (coordonné par Hubault F.), (2003) *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?* Séminaire Paris 1, 19-23 mai 2003

6 – Eudes

Archambault E., Tchernonog V., (2012), « Les associations en France aujourd'hui ». Étude produite pour la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA)