



**HAL**  
open science

# Les changements d'échelle de l'ESS à La Réunion : un passage par l'entrepreneuriat institutionnel en réseau

Frédéric Annette

► **To cite this version:**

Frédéric Annette. Les changements d'échelle de l'ESS à La Réunion : un passage par l'entrepreneuriat institutionnel en réseau. Gestion et management. Université de la Réunion, 2017. Français. NNT : 2017LARE0016 . tel-01761241

**HAL Id: tel-01761241**

**<https://theses.hal.science/tel-01761241>**

Submitted on 8 Apr 2018

**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.



**UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION**

**Institut d'Administration des Entreprises**

**CEMOI**

**Centre d'Économie et de Management de l'Océan Indien**

**Les changements d'échelle de l'ESS à  
La Réunion : un passage par  
l'entrepreneuriat institutionnel en réseau**

**THÈSE POUR L'OBTENTION DU  
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION**

Présentée et soutenue publiquement le 26 septembre 2017

**Par Frédéric ANNETTE**

**Membres du Jury :**

*Directeur de thèse :*

**Patrick VALEAU**  
Professeur à l'IAE de La Réunion

*Rapporteurs :*

**Philippe EYNAUD,**  
Professeur à l'IAE Paris

**Jean-Louis LAVILLE**  
Professeur à l'IAE de Paris

*Suffragants :*

**Philippe JEAN-PIERRE**  
Professeur à l'IAE de La Réunion



*« L'UNIVERSITE DE LA REUNION N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION  
AUX OPINIONS EMISES DANS CETTE THESE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES  
COMME PROPRES À LEUR AUTEUR. »*



## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent avant tout à Monsieur Patrick Valéau, professeur des universités à l'IAE de La Réunion qui a accepté de m'encadrer pour cette thèse, pour ses précieux conseils, enseignements et encouragements durant ma progression.

Je suis honoré de la présence dans le jury des professeurs Jean-Louis Laville, Philippe Eynaud et Philippe Jean-Pierre, que je remercie vivement d'avoir accepté cette invitation.

Mes remerciements s'adressent aussi à l'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative de l'IAE de La Réunion.

Une pensée particulière à ceux qui m'ont précédé et ouvert la voie, Hassen Parak et Jérôme Gardody, mes amis docteurs qui ont toujours été à mes côtés pour de fructueuses collaborations tout au long de ces années de préparation.

Aussi, je remercie mes soutiens professionnels, particulièrement Messieurs Raymond Fontaine et Didier Rivière ainsi que l'ensemble des membres de la CRESS et de la Mutualité de La Réunion présidée par Théodore Hoarau pour leurs disponibilités et leurs soutiens.

Je tiens à remercier également les services de l'État et de la DIECCTE pour m'avoir permis d'accéder temporairement à de précieuses archives afin d'en extraire des éléments clés factuels et d'analyse de l'évolution de l'ESS sur cette période. Une pensée toute particulière à Madame Guilaine David, correspondante régionale de l'ESS, qui a partagé son expérience et ses analyses dans ces travaux. Mes remerciements s'adressent également aux nombreuses personnes qui m'ont confié leurs expériences et leurs analyses sur la thématique du développement de l'ESS, présidents, directeurs et professionnels du champ de l'ESS à La Réunion, en métropole et au sein de réseaux mondiaux pour leurs connaissances et réalités partagées.

Je tiens également à remercier tous ceux qui m'ont soutenu, ma famille, plus particulièrement ma mère, ma sœur et mon frère, et tous mes amis, sous quelque forme que ce soit, qu'ils trouvent ici, l'expression de ma profonde gratitude et reconnaissance.



# RESUME

## **Les changements d'échelle de l'ESS à La Réunion : un passage par l'entrepreneuriat institutionnel en réseau**

L'ESS porte en elle des promesses de développement et d'émancipation citoyenne à l'échelle des territoires et des sociétés (Eynaud 2015 ; Laville, 2016 ; Laville, Young et Eynaud, 2015 ; Valéau, 2016). L'objectif général de cette thèse est de tenter de mieux comprendre ce qui permet le changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire (ESS), c'est-à-dire l'institutionnalisation de logiques économiques, sociales et solidaires pérennes portée par les acteurs agissant en réseau. Suivant une démarche qualitative de type théorisation ancrée, sur la base de l'approche établie par Desjeux (2004), nous avons procédé à une analyse chronologique du cas de La Réunion de 2000 à 2016. L'analyse des articulations entre les niveaux macro, micro et méso socioéconomiques nous a permis de mettre en évidence les changements dans les relations entre ces échelles et le caractère contingent des possibilités d'action institutionnelle en réseau.

Dans le cadre de la revue de littérature, l'approche par les sciences de gestion nous a permis de dépasser certains débats récurrents sur le concept et les définitions de l'ESS. À l'échelle macrosociale, nous considérons l'ESS comme un mode de développement visant des performances en matière de transformation sociétale (Castel, 2002 ; Laville, 2016). Au niveau microsocial, les concepts d'entrepreneuriat (Gartner, 1993 ; Dupuy 1992) et d'intrapreneuriat (Pinchot, 1985) nous permettent d'identifier les unités de cette action. Au niveau méso, la notion de réseau (Granovetter, 1973) nous a permis de dépasser les limites du héros entrepreneur et de nous reconnecter avec la dimension sociétale de l'entrepreneuriat dans l'ESS (Le Roy et Guillotreau, 2002 et Johannisson, 2002a). Nous nous référons pour ce faire aux théories néo-institutionnaliste (Maguire *et al.*, 2004 ; DiMaggio et Powel, 1983) ainsi qu'à celles de l'entrepreneuriat institutionnel (DiMaggio et Powel, 1983 ; Battilana *et al.*, 2009).

Sur la base de trente entretiens semi-directifs menés avec des acteurs de tous les horizons, et de nombreuses archives historiques (rapports, études, publications, etc.), nous avons pu retracer le fil historique du développement de l'ESS à La Réunion et établir des convergences fortes entre ce développement et la dynamique collective de l'entrepreneuriat institutionnel, avec cette particularité liée à l'influence des réseaux d'acteurs militants et des représentants des pouvoirs publics au niveau mésosocial. Nous distinguons quatre périodes correspondant à différentes configurations entre ces niveaux : l'ère des politiques publiques volontaristes (2000 à 2005), l'ère de l'action entrepreneuriale (2005 à 2010), l'ère du changement institutionnel par les réseaux (2010 à 2014), l'ère de l'institutionnalisation (2014 à 2016). À la lumière de ce modèle contingent suivant lequel l'importance du rôle joué par les réseaux dépend d'un processus de maturation des institutions et des acteurs, nous tirons les leçons du cas réunionnais et tentons d'identifier un certain nombre de conditions du changement d'échelle et de sa reproduction dans le cadre d'autres contextes territoriaux. Nous apportons enfin aux managers quelques pistes pour tenter d'impulser des changements institutionnels.

**Mots-Clés :** ESS, entrepreneuriat institutionnel, réseau, changement d'échelle





# ABSTRACT

## **Increasing the scale and influence of the Social and Solidarity Economy (SSE): the role of network institutional entrepreneurship**

SSE bears the promise of socioeconomic development and citizen emancipation at the territorial and societal level (Eynaud 2015; Laville, 2016; Laville, Young & Eynaud, 2015; Valéau, 2016). The overall objective of this dissertation is to better understand the factors that allow SSE to operate on a larger scale, i.e. institutionalizing sustainable social and solidarity rationality promoted by actors gathering in networks. Based on qualitative grounded theory, drawing on Dejeux's (2004) method, we provide a chronological analysis of the case of Reunion from 2000 to 2016. The examination of the articulation between macro, micro and meso socioeconomic levels highlights the changes in in the relationships between them and the contingent nature of the possibility for networks to take institutional action.

As part of our literature review, our management science approach has allowed us to go beyond on-going debates about concepts and definitions related to the SSE. At a microsocial level, we approach the SSE as a form of development targeting performance measured in terms of societal transformation (Castel, 2002; Laville, 2016). At the microsocial level, concepts of entrepreneurship (Gartner, 1993; Dupuy 1992) and intrapreneurship (Pinchot 1950) allow us to define this action's unit. At the meso level, the notion of network (Granovetter, 1973) has helped us to go beyond the limits of the idea of the heroic entrepreneur and reconnect with the societal dimension of SEE entrepreneurship (Le Roy & Guillotreau, 2002; Johannisson, 2002a). We therefore refer to new-institutionalist theory (Maguire et al., 2004; Dimaggio et Powel 1983) along with institutional entrepreneurship (Dimaggio & Powel 1983; Battilana et al., 2009).

Based on 30 semi-structured interviews with actors from various backgrounds and using numerous historical archives (studies, publications, reports, etc.), we have been able to reconstitute the historical stream of the development of the SSE in Reunion. We identify a strong relationship between this development and a collective institutional entrepreneurship dynamic based on networks including activists and representatives of public authorities operating at the mesosocial level. We identify four periods corresponding to different relationships between these levels: the time of voluntarist public policies (2000 to 2005), the time of entrepreneurial action (2005 to 2010), the time of network-based institutional change (2010 to 2014), and the time of institutionalization (2014 to 2016). Drawing on this contingent model according to which the importance of the role played by networks depends on the process of development of institutions and actors, we learn lessons from the case of Reunion and try to identify a certain number of conditions for increasing the scale and influence of the SSE and for reproducing this in other territorial contexts. We also advise managers on ways of promoting SSE institutional change.

**Mots-Clés :** SSE, institutional entrepreneurship, networks, change of scale



# SOMMAIRE

Remerciements.....	i
Résumé.....	iii
Abstract.....	v
Sommaire.....	vii
Introduction.....	1
Chapitre I : Une approche gestionnaire de l'économie sociale et solidaire.....	15
1 – Le concept de l'ESS dans l'histoire.....	18
2 – Les différentes approches disciplinaires de l'ESS.....	34
3 – L'approche gestionnaire.....	45
Chapitre II : L'approche macrosociale et les performances du champ de l'ESS.....	67
1 – Les performances du champ de l'ESS.....	70
2 – Des performances aux impacts macrosociaux.....	87
3 – Des impacts aux changements d'échelle.....	100
Chapitre III : L'approche microsociale et L'entrepreneuriat dans l'ESS.....	119
1 – Définitions de l'entrepreneuriat.....	122
2 – De l'entrepreneuriat à l'intrapreneuriat.....	141
3 – Les équipes entrepreneuriales.....	158
4 – Entrepreneuriat collectif dans le champ de l'ESS.....	167
Chapitre IV : L'approche mésosociale : réseaux et changement institutionnel dans l'ESS...	187
1 – Théories néo-institutionnelles et changement.....	191
2 – Les réseaux, moteurs du changement institutionnel dans l'ESS ?.....	205
Chapitre V : Méthodologie.....	229
1 – Stratégie de recherche.....	231
2 – Dispositif général de recherche empirique.....	243
Chapitre VI : L'évolution macrosociale de l'ESS à La Réunion.....	289
1 – La Réunion, laboratoire d'observation d'un territoire en mouvement.....	292
2 – La période de 2000 à 2005.....	300
3 – La période de 2005 à 2010.....	319
4 – La période de 2010 à 2014.....	333
5 – La période de 2014 à 2016.....	349
6 – Synthèse et perspectives.....	360
Chapitre VII : Le parcours engagé de quelques pionniers au sein de l'évolution microsociale de l'ESS.....	363
1 – La période de 2000 à 2005.....	364
2 – La période de 2005 à 2010.....	375

3 –	La période de 2010 à 2014 .....	388
4 –	La période de 2014 à 2016 .....	401
5 –	Synthèse et perspectives .....	414
Chapitre VIII : Les changements mésosociaux structurants et innovants de l'ESS à La Réunion .....		425
1 –	La période de 2000 à 2005 .....	426
2 –	La période de 2005 à 2010 .....	442
3 –	La période de 2010 à 2014 .....	461
4 –	La période de 2014 à 2016 .....	475
5 –	Synthèse et perspectives .....	485
Chapitre IX : Théorisation, discussion et implications managériales .....		491
1 –	Théorisation.....	492
2 –	Contributions et discussion .....	513
3 –	Implications managériales.....	527
Conclusion générale .....		535
1 –	Les apports de la recherche .....	535
2 –	Limites et principales voies de recherche .....	541
Bibliographie .....		547
Liste des figures .....		603
Liste des tableaux .....		604
Table des matières .....		607
Annexes .....		613
Annexe 1 : Chiffres 2016 ESS à La Réunion.....		615

# INTRODUCTION

L'économie sociale et solidaire (ESS) est aujourd'hui institutionnalisée en France sous la forme d'une loi-cadre. Cette loi rappelle les statuts historiques, mais aussi les nouvelles formes d'entrepreneuriat social : les mutuelles, les fondations, les coopératives, les associations auxquelles s'ajoutent les personnes morales de droit privé qui remplissent des conditions fixées par la loi promulguée le 31 juillet 2014, comme les sociétés commerciales d'utilité sociale. Elle résulte d'un long travail fait de pratiques, d'études, de recherches et d'expérimentations. Elle est également le produit de débats à plusieurs niveaux sur le plan institutionnel. Cette loi permet de faire connaître aux citoyens le périmètre de l'économie sociale et solidaire pour favoriser leur implication dans ce mode d'entreprendre. D'autres objectifs sont également marquants : consolider le réseau des acteurs de l'ESS, établir un cadre permettant l'essor et le changement d'échelle de l'ESS en France, redonner du pouvoir aux salariés<sup>1</sup> dans les sociétés coopératives et participatives (SCOP), provoquer un choc coopératif, renforcer les politiques de développement local durable et les initiatives des acteurs locaux dans les territoires. Pour beaucoup, cette loi marque une étape dans le développement de l'ESS en France.

L'économie sociale et solidaire porte, depuis ses origines jusqu'à aujourd'hui, la double promesse d'un développement économique porté par des initiatives citoyennes répondant à des besoins jusque-là négligés, et celle d'un changement profond vers une société de personnes fondée sur une démocratie plus directe. En pratique, l'ESS donne à voir une effervescence d'actions innovantes portées par des acteurs militants et de plus en plus professionnalisés. Plus que jamais, les regards se tournent vers ce secteur pour trouver de nouvelles formes de progrès.

La première promesse porte sur la réponse à des besoins, ceux négligés par les acteurs publics, et ceux du marché porté par les entreprises. Elle rassemble au-delà des organisations dont l'origine est ancienne pour certaines, des mouvements de pensée et un projet politique qui répondent historiquement aux conséquences sociales et

---

<sup>1</sup> <http://www.economie.gouv.fr/loi-sur-leconomie-sociale-et-solidaire-est-promulguee>

économiques de la crise et des évolutions de la société en posant les bases d'une autre économie. C'est un des socles des tenants de l'économie sociale traditionnelle.

La deuxième promesse vise la contribution vers une émancipation des personnes volontaires au sein d'une société plus égalitaire et solidaire, et qui privilégie la personne plutôt que le profit au service du territoire. Elle innove contre la crise en associant la performance économique et la défense des valeurs de démocratie et de solidarité. Elle vise également une économie plus juste éduquant à la citoyenneté et promeut un développement économique et social fondé sur l'éducation de ses membres. Cette approche très ambitieuse est souvent associée à l'économie solidaire.

Ces deux promesses peuvent être situées au cœur d'une querelle traditionnelle entre l'économie de marché et des services publics, ce qui masquerait fortement la réalité de l'économie sociale et solidaire. Car elle est présente dans de nombreuses activités professionnelles et des domaines d'activités variés. Et souvent ce sont des acteurs qui ignorent la portée de leurs actions, car l'implication des militants et les formes d'entrepreneuriat pratiquées par ces derniers révèlent tout le fossé qui peut exister entre l'approche économique et gestionnaire.

Au-delà du bien-fondé des initiatives de l'ESS, nombreux sont ceux qui doutent de sa capacité à tenir ses promesses et à apporter les changements d'échelle annoncés. La littérature pointe les dangers d'un idéalisme déconnecté des enjeux techniques et économiques et de l'autre elle dénonce les risques d'instrumentalisation par les pouvoirs publics (par exemple chez Matthieu Hély et Pascale Moulévrier, 2009). C'est pourquoi les critiques et les mises en garde existent, tous les décideurs n'utilisent pas l'ESS de la même façon, et les attentes peuvent différer fortement en fonction des territoires. D'ailleurs, certaines collectivités semblent freiner le soutien à ce champ, la considérant comme un axe temporaire de développement. Aussi, des constats moins glorieux démontrent que l'économie solidaire n'a engendré qu'une augmentation des dispositifs d'emploi et d'insertion comme l'insertion par l'activité économique. Ces deux écueils tendent à marginaliser les initiatives citoyennes sur le territoire.

Pourtant, la réalité démontre le développement de pratiques innovantes qui ont engendré des changements positifs et ont mis en œuvre de manière concrète certaines promesses liées à l'ESS. C'est le cas de l'expérience analysée au cœur de cette thèse : le cas de

La Réunion. Sur une période que nous situons de 2000 à 2016, l'ESS du territoire réunionnais a connu un essor tout à la fois quantitatif et qualitatif. Le contexte réunionnais est intéressant à plus d'un titre : sa géographie insulaire, son histoire et sa sociologie. Sur un territoire confronté à un taux de chômage de 26,8 %, les 12 000 associations coopératives et mutuelles que compte La Réunion sont passées, entre 2005 et 2013, de 1 700 à 2 000 établissements employeurs portant le nombre d'emplois créés de 17 000 à 24 000<sup>2</sup>. Cette région a expérimenté un entrepreneuriat institutionnel collectif à travers des réseaux formels et informels. Le fonctionnement en réseau a révélé sa capacité à intervenir sur différentes échelles territoriales (nationales et locales) et sur différentes échelles d'observation (niveaux micro, méso et macro). Ces dynamiques de groupe se caractérisent par la volonté de changer les règles du jeu en s'appuyant sur la diversité des arrangements institutionnels et en développant un entrepreneuriat collectif. La capacité de cet entrepreneuriat institutionnel collectif en tant que vecteur du développement et de la vitalité de l'ESS à La Réunion est un réel sujet de questionnement. En effet, durant cette période, la prise de conscience collective s'est étendue à un grand nombre d'acteurs, donnant lieu à des actions de plus grande ampleur, avec des impacts significatifs à l'échelle du territoire.

L'objectif de cette thèse est de comprendre ce qui permet ce changement d'échelle, c'est-à-dire l'institutionnalisation des logiques économiques sociales et solidaires pérennes. Concrètement, il s'agira, sur la base de l'approche établie par Desjeux (2004), de procéder à une analyse chronologique des articulations entre les niveaux macro, micro et méso socio-économiques mettant en évidence les contingences des relations entre ces niveaux d'action. Cette analyse a pour particularité de mettre en lumière l'influence des réseaux d'acteurs militants et des représentants des pouvoirs publics au niveau mésosocial sur le développement de l'ESS. Ce degré d'influence a évolué selon les configurations et les périodes. Grâce à cette identification des conditions d'émergence de ce niveau mésosocial, il nous a été permis d'acquérir une meilleure compréhension des processus qui sous-tendent le changement d'échelle de l'ESS à La Réunion.

---

<sup>2</sup> Source Insee CRESS 2016.



## **La littérature, théorique et pratique, sur l'ESS**

L'économie sociale et solidaire est-elle un objet de connaissance introuvable (Defalvard, 2013) ? Il apparaît ainsi difficile d'identifier une théorie générale, que ce soit à partir des travaux spécialisés en sociologie, économie, qu'en sciences de gestion. Comme le rapportent Draperi (2011) et Laville (2016), il existe des littératures relativement anciennes traitant des phénomènes liés à l'économie sociale et ses composantes. Cependant, l'économie sociale et solidaire, avec les trois lettres « ESS », a commencé à devenir un objet de recherche en France que plus récemment, à l'image de l'essai pionnier de Daniel Demoustier (2001), en fondant les trois objets traditionnels théoriques en un seul, avec l'identification d'écueils dans cette opération de synthèse (Demoustier, 2001 ; Espagne, 2002). Néanmoins, les débats sont vifs entre ceux qui pensent que l'économie sociale constitue une économie complémentaire du capitalisme et/ou du marché (Hardy, 2012), et l'économie solidaire qui veut refondre le projet démocratique dans une volonté de dépassement du capitalisme et de sortie de crise (Eme et Laville, 1994 ; Laville, 1994).

L'ESS est la fusion et le fruit de l'évolution de ces deux courants. Leurs tensions sont historiques dans certaines régions, mais on considère aujourd'hui que ces deux approches sont complémentaires. Par ses finalités et ses modes opératoires, l'ESS s'est peu à peu imposée dans le débat social, à l'image des réflexions soutenues par Jean-Louis Laville qui réinterroge la démocratie et l'économie à travers la genèse de l'associationnisme par exemple (L'ESS, Pratiques, théories, débat, août 2016). On parle désormais d'économie sociale et solidaire comme d'une seule approche définie, selon les textes, par son mode d'entreprendre et de développement économique en référence à la définition posée par la loi-cadre de 2014. De nombreuses institutions s'y intéressent, comme l'État et les collectivités territoriales à tous les niveaux. Les acteurs se sentent reconnus. C'est un véritable engouement de la société civile qui se traduit par des appels à projets, des nouveaux textes législatifs, des politiques publiques et des dispositifs d'appui et de financement...

Face à la complexité et la diversité des phénomènes liés à l'ESS, nous avons besoin d'une grille de lecture théorique. L'ESS est un enjeu scientifique à la croisée de plusieurs domaines. On peut ainsi compter sur une littérature très riche, de qualité parfois inégale, mais très dynamique. Cependant, celle-ci n'est pas encore arrivée à

maturité. Nous identifions différentes approches qui comportent des limites pour la compréhension des phénomènes comme l'ESS que cette thèse vise à comprendre : les changements d'échelle. Ces limites existent mais ne se retrouvent pas sur le plan scientifique. L'enjeu d'une théorie générale a été récemment souligné (Blanc, 2014 ; Draperi, 2012), mais peu de travaux vont dans ce sens.

Suivant une approche en termes de structures, quatre grands corpus théoriques peuvent être identifiés : l'économie sociale, l'économie solidaire, le secteur à but non lucratif, et les entreprises sociales. L'économie sociale est fondée sur l'émergence de la dynamique associationniste et de la coopération. L'économie solidaire est fondée sur l'émancipation individuelle et démocratique et des luttes contre l'exclusion. Les organisations à but non lucratif s'appuient sur la pensée philanthropique et caritative en agissant par l'engagement bénévole. Les entreprises sociales visent une lucrativité limitée par des finalités sociales en écartant la question de la propriété. Ces quatre approches ne sont pas exhaustives, mais constituent de bons repères. Elles sont complémentaires, mais aussi contradictoires. Comme l'a évoqué Laville (2016), une des principales différences réside dans le rapport au politique et au sens, y compris dans société actuelle inscrite dans le néolibéralisme.

Suivant une approche doctrinale économique et politique, la littérature sur l'ESS s'appuie sur trois sources que l'on retrouve en filigrane dans de nombreux pays européens. La première source doctrinale est d'inspiration libérale avec les économistes Dunoyer et Jean-Baptiste Say. L'économie sociale se positionne au sein d'une économie libérale avec des dimensions « sociales » au cœur du marché. La deuxième source doctrinale est d'inspiration religieuse avec le christianisme social (Le Play pour les catholiques et Charles Gide pour les protestants). Il s'agit de la pensée sociale de l'Église catholique qui a notamment influencé les mouvements syndicalistes coopératifs. Les notions de bien commun et le principe de subsidiarité ont émergé dans ce mouvement et sont aujourd'hui portés par certains partis politiques, notamment les démocrates chrétiens européens. La troisième source doctrinale est d'inspiration utopique socialiste opposée au socialisme scientifique de Engels et Marx. De nombreux auteurs ont également nourri cette doctrine : Fourier, Cabet, Leroux, Enfantin, Deroin, Proudhon, Blanc, jusqu'à Beluze, Jaurès, Mauss sur l'économie du don, etc. C'est l'angle de l'éducation visant une société plus fraternelle, juste et solidaire contre la tendance à l'égoïsme et l'individualisme. C'est donc depuis le XIX<sup>e</sup> siècle que plusieurs

axes de définition de l'économie sociale et solidaire ont été adoptés par certains théoriciens, mais aussi praticiens et acteurs. Au-delà des conceptions, des doctrines et des courants d'idées, l'ESS peut s'inscrire dans trois grandes approches.

Parmi les nombreuses tentatives de définitions intégratives de l'ESS, nous en évoquerons trois. L'ESS peut être tout d'abord appréhendée comme un mode d'engagement à travers les valeurs et les principes partagés par des personnes impliquées au sein des organisations. Des principes communs constituent le socle de ces organisations : le principe de non lucrativité, le principe de l'autonomie de gestion, le principe de liberté d'adhésion, la primauté de la personne sur le capital. L'économie sociale se définit également, dans cette approche, par ses finalités sociales et sociétales. Cette finalité est mobilisatrice comme un idéal à atteindre et influe sur la stratégie et les positionnements des acteurs. Une deuxième catégorie de définitions considère que l'économie sociale et solidaire peut être, également, appréhendée par ses statuts et ses règles. Différents corpus normatifs régissent chaque famille de l'économie sociale et solidaire depuis plusieurs décennies. On peut parler de la loi de 1947 pour les coopératives, de la loi 1901 pour les associations, de la charte de 1898 pour la Mutualité, etc. Cette approche ouvre notamment la voie au débat aux tenants de l'économie plurielle. La troisième série de définitions aborde l'économie sociale et solidaire comme un mode de développement par la transformation sociale. Elle incite à la prise de risque. L'économie sociale et solidaire contribue à l'échelle locale au développement de l'économie et de l'emploi. Sa finalité est beaucoup plus profonde en jouant un rôle actif dans la reconfiguration du modèle économique, voire sa transformation à l'échelle sociétale qui, à l'origine, s'appuie sur des décisions alternatives.

Face à la complexité et l'hétérogénéité des approches théoriques jusque-là développées, certains chercheurs, par exemple Tchernonog (2016), préfèrent revenir à certaines réalités. En pratique, effectivement, ce sont 2 380 000 salariés qui travaillent au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire en France. Acteur économique de poids, l'économie sociale et solidaire représente 10 % du PIB, et près de 12,7 % des emplois privés sont portés par environ 200 000 entreprises (source Insee : portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics, juin 2017) et établissements dans de nombreux domaines d'activité. Les conditions semblent idéalement réunies pour un nouveau départ. Mais que peut-on vraiment attendre ? N'y aurait-il pas une « bulle »

ESS comme il y a eu une bulle des « start-up » ? Le plus grand danger qui guette l'économie sociale et solidaire, pour certains, est qu'elle demeure éternellement un potentiel de développement et de transformation. Ces études soulignent l'importance de l'ESS en matière de contribution à l'emploi, à l'activité économique, et à toute une partie inestimable de sa contribution au territoire et à la cohésion sociale qui est fréquemment soulignée. Elle a également pris la forme d'initiatives remarquables sur l'insertion professionnelle (insertion par l'activité économique, la finance solidaire, le microcrédit, etc.), des formes d'échanges et de coopération durable (pôles territoriaux de coopération économique, monnaie complémentaire, groupements d'employeurs, etc.), et des formes de production plus vertueuse (circuit court, agriculture biologique, économie collaborative et circulaire, énergie renouvelable, etc.).

Les recherches sur l'ESS semblent néanmoins connaître aujourd'hui un certain renouvellement. De nouvelles approches introduisent de nouvelles problématiques plus critiques, elles questionnent les dérives possibles de l'économie sociale et solidaire dans ses antagonismes entre l'indépendance et l'instrumentalisation (Eynaud, 2015 ; Laville, 2016). Les risques d'instrumentalisation sont effectivement dénoncés bien avant la loi, et constituent un frein à son développement selon certains courants. Les critiques émergent aussi sur son utopie transformatrice qui en réalité n'est qu'une adaptation au marché, sans réelle capacité d'innovation, pour d'autres. D'autres constatent la portée limitée des effets de levier de transformation sur la société en soulignant les difficultés d'un changement global face aux forces de la mondialisation. La méfiance du concept se traduit également sur le plan théorique.

Au final, nous constatons que l'ESS est l'objet de nombreux fantasmes, mais aussi de nombreuses critiques. Des régulations de la société ultralibérale (Hély et Moulévrier, 2013) à un rééquilibrage ou un changement plus profond, l'ESS soulève des enjeux de transformation de la société. Notre thèse questionne effectivement ce changement d'échelle. Nous considérons que l'ESS n'a de sens que si elle porte cette ambition. Ce changement d'échelle est une entreprise des plus ardues, mais qui n'est pas forcément impossible. De nombreux chercheurs remettent en question sa capacité à se concrétiser. Le vrai débat provient de la nature de cette contribution. L'économie sociale et solidaire occupe une place spécifique et démontre régulièrement en acte que l'on peut entreprendre autrement et ensemble. Mais l'économie sociale et solidaire a-t-elle vocation à transformer notre économie, nos territoires voire notre société ?

## **L'étude du cas de La Réunion**

Le choix de l'île de La Réunion mérite une attention et une justification. Même si chaque territoire est particulier, au regard des autres départements français, elle est très différente : insularité, tropicalité, colonialisme, esclavage, mais aussi résilience, multiculturalité, et une tolérance et une ouverture reconnue aux autres civilisations qui, en ces temps troublés, suscite de plus en plus l'intérêt du reste du monde. Cependant, nous n'étudions pas le cas de La Réunion pour la singularité de son contexte, mais pour le simple fait que l'ESS semble y avoir pris une autre dimension. L'objectif de notre recherche consiste précisément à démêler les fils afin de faire la part des choses et d'identifier, au-delà des singularités, des mécanismes reproductibles ailleurs.

Les promesses entrepreneuriales ont été significatives depuis ces quinze dernières années. Grâce à l'implication et à la reconnaissance d'acteurs entrepreneurs et institutionnels engagés dans une démarche d'innovation et la constitution d'un réseau entrepreneurial, le contexte institutionnel s'est transformé. Pour illustration, au lancement d'un appui exceptionnel à l'entrepreneuriat coopératif à l'échelle du territoire, de nombreuses institutions comme l'État, la région, l'Europe et la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) ainsi que les chambres consulaires (CCIR et CMA), le réseau national (l'Union régionale des coopératives d'Île-de-France-DOM-TOM) et une nouvelle génération d'entrepreneurs coopératifs ont profondément impacté la configuration institutionnelle du territoire par des créations et transformations d'entreprises coopératives et d'emplois. Cette dynamique a aussi transformé la façon de créer des entreprises collectives et de développer l'économie locale.

Sur les données quantitatives, sept entreprises coopératives existaient encore avant 2010 alors que plus d'une douzaine ont été créées en quatre ans (2010 à 2014) grâce à ce changement institutionnel. Ce succès de l'entrepreneuriat coopératif, qui peut faire référence au choc coopératif cité par un des objectifs de la loi de 2014, bien que non exhaustifs, éclaire l'évolution de l'ESS sur cette période à La Réunion. Il ne s'agit pas d'une transformation incroyable, voire d'une révolution sociétale globale, mais d'un premier pas de changement institutionnel significatif qui concourt au changement d'échelle et à la transformation du territoire. Une autre donnée est significative sur le contexte plus global, les données de l'ESS ont évolué de manière inédite de 2005 à

2013 : de 17 537 emplois en 2005 à 24 226 emplois en 2013, et de 1 733 établissements en 2005 à 2 046 structures employeuses en 2013<sup>3</sup>. Il n'y a jamais eu autant d'entreprises, d'emplois et d'activités de l'ESS créés sur le territoire de La Réunion d'un point de vue historique, économique et sociétal.

L'approche développée pour appréhender l'économie sociale et solidaire dans le contexte local et global de La Réunion est avant tout dynamique, car elle combine plusieurs grilles de lecture et d'analyse de l'évolution et des changements institutionnels opérés sur le territoire.

**Une approche chronologique.** L'approche chronologique constitue un outil permettant de présenter les différentes étapes jalonnant l'évolution de l'économie sociale et solidaire et son changement à travers certaines étapes d'innovation. Le mouvement porté par les acteurs, les entreprises et les institutions de l'économie sociale et solidaire permettra de questionner le développement des changements de pratiques institutionnelles dans le temps. Le choix de la période entre 2000 et 2016 s'est également appuyé sur la disponibilité des données et des acteurs sachant que la concentration des actions structurantes de cette période permettra d'expliquer certains changements institutionnels significatifs. Le contexte d'émergence et son évolution temporelle donnent également du sens et de l'utilité au choix chronologique. Elle permet de montrer les grands moments, les événements marquants qui ont joué sur cette transformation. Toute approche chronologique peut être soumise à critique de révision historique, c'est la raison pour laquelle les sources des informations ont été scrupuleusement respectées en matière de sources et d'affichage par la précision des dates et des données chiffrées.

**Une approche multiniveau.** L'approche multiniveau fait référence aux hypothèses proposées par Dofpeer et ses collègues (2004) et celle de Dominique Desjeux (2004) intitulée « les échelles observations » à travers trois prismes que nous avons adoptés : l'échelle micro, méso et macrosociale. Étudier les réseaux d'acteurs et un travail collectif dans un contexte donné fait l'objet d'analyse de la part des chercheurs, mais à travers l'analyse des processus de changement. Il est donc nécessaire de comprendre

---

<sup>3</sup> Source : Insee/CLAP CRESS-Réunion.

comment évoluent et se développent ces réseaux et systèmes, notamment dans le cas d'une théorie générale du changement institutionnel.

**Une approche multi-acteur.** L'économie sociale et solidaire est un écosystème d'acteurs et de relations complexes entre des individus, des organisations et un territoire. C'est la raison pour laquelle, au-delà de ces ensembles, un certain nombre d'acteurs au sein de leur propre institution ont développé également des démarches intrapreneuriales en parallèle des dynamiques entrepreneuriales analysées. C'est cette approche multi-acteur dans un contexte entrepreneurial qui fera l'objet de notre analyse empirique.

**Une méthodologie.** Les carences théoriques observées nous conduisent à inscrire cette thèse au cœur d'une ligne de découverte et de recherche de nature qualitative en adoptant une stratégie inductive de construction des connaissances liées à la théorisation ancrée. Cette méthodologie d'analyse, élaborée par Glaser et Strauss (1967), prône l'étude empirique en rejetant toute revue de littérature préalable dans sa conception pure. Notre approche plus nuancée dans le rejet de cette littérature nous a conduit également à un cadrage conceptuel préliminaire sur les principales connaissances existantes constituant des repères de cohérence de notre recherche empirique. C'est la raison pour laquelle les phénomènes étudiés sur le terrain ont été guidés par cette approche générale inductive.

### **Enjeux et contenus de notre recherche**

L'objectif de cette thèse est de tirer les leçons du cas réunionnais afin de proposer des pistes de connaissances plus générales sur les conditions du changement d'échelle. Il s'agit de questionner les possibilités de reproduire les changements d'échelle observés à La Réunion dans le cadre d'autres contextes territoriaux. Notre question de recherche peut être ainsi formulée en deux temps : « Quels sont les facteurs clés et les conditions qui ont permis le changement d'échelle de l'ESS à La Réunion ? » « Parmi ces facteurs clés et ces conditions, lesquels pourraient être transposés à d'autres territoires ? ».

Cette thèse s'inscrit dans une logique de découverte proposant une recherche de nature qualitative et inductive de type théorisation ancrée. La théorisation ancrée, élaborée par Glaser et Strauss (1967), privilégie l'étude empirique en développant une approche préliminaire dédiée aux cadres conceptuels visant les principales connaissances

existantes pour repérer les concepts qui jalonnent notre recherche sur le terrain. Différents repères permettront de mettre en lumière les phénomènes à étudier, les questions pertinentes à poser ainsi que l'ensemble des réalités à identifier sur le terrain. Notre démarche générale inductive s'est donc appuyée sur un certain nombre de cadrages conceptuels. Cette thèse, du fait de notre position méthodologique, se structurera autour de neuf chapitres.

Les quatre premiers chapitres constitueront notre cadre conceptuel sur la base des connaissances thématiques qui émanent de notre problématique.

Notre premier chapitre proposera des repères clés de la littérature sur le concept de l'économie sociale et solidaire en proposant une analyse nuancée et parfois critique des principales contributions rattachées à ce concept. Nous aborderons les principaux points de l'évolution historique du concept sur le plan théorique, mais aussi de ses rapports à l'économie et aux pouvoirs publics. À l'issue de cet exercice, nous constaterons que les différentes approches disciplinaires de l'économie sociale et solidaire ne nous permettent pas, en l'état, de constituer des repères fiables et pertinents en sciences de gestion pour la réalisation de notre approche empirique. Nous expliciterons, enfin, les apports des sciences de gestion au-delà des approches théoriques traditionnelles.

Le second chapitre met en avant le niveau macrosocial afin de mieux comprendre les changements d'échelle de l'ESS. Nous définirons les différents registres de performance applicables à l'ESS. Il s'attachera à explorer d'autres dimensions de la performance sur le volet économique, social, politique, afin d'appréhender le changement d'échelle selon une approche gestionnaire de la performance. Nous expliciterons les différents registres de performance de l'ESS sur le plan macrosocial combinant des mécanismes liés au projet politique (valeurs et finalités), à celle régie par des normes. Nous aborderons également la performance de l'ESS par les impacts macrosociaux sur le plan politique, des richesses et des biens communs produits. Nous appréhenderons la performance et ses impacts à l'échelle macrosociale sur les dimensions politique, démocratique, redistributive et collective. Nous évoquerons également le passage des impacts aux changements d'échelle. Pour ce faire, nous aborderons les modes de relations et d'actions de l'ESS autant par ses réseaux que ses réponses aux besoins. Ensuite, les critiques émergent aussi sur son utopie transformatrice qui en réalité, pour d'autres auteurs que nous aborderons, n'est qu'une adaptation au marché sans réelle capacité



d'innovation. D'autres constatent la portée limitée des effets de levier de transformation sur la société de l'ESS en soulignant les difficultés d'un changement global face aux forces de la mondialisation.

Le troisième chapitre, par son approche au niveau microsocial, aura pour finalité d'associer le concept d'économie sociale et solidaire à celui de l'entrepreneuriat dans le cadre des sciences de gestion afin de remédier aux limites conceptuelles traditionnelles. Après avoir défini les paradigmes de l'entrepreneuriat et de l'intrapreneuriat, nous identifierons les processus et les figures qui peuvent être mobilisés dans nos travaux. Nous expliciterons la notion d'équipe entrepreneuriale au service de la performance. Nous mettrons également en lumière l'obsolescence du mythe du héros entrepreneur individuel, supplanté par des conceptions plus ouvertes de l'entrepreneuriat via des formes collectives et communautaires, avant d'aborder les formes nouvelles de l'entrepreneuriat social par ses enjeux et son développement.

Le chapitre quatre, sous l'angle mésosocial, aura pour but de délimiter, avec d'autres repères, les fondamentaux théoriques néo-institutionnels, et d'expliquer la logique du changement institutionnel. Notre analyse portera sur les processus d'émergence de nouvelles institutions, et les figures de l'entrepreneur institutionnel. Les réseaux à l'échelle mésosociale seront explicités au regard de leur rôle moteur dans le changement institutionnel dans l'ESS sous plusieurs facettes : le travail institutionnel, les réseaux et l'hybridation institutionnelle. Au terme de ce cadrage conceptuel, nous entamerons notre phase de recherche empirique à travers ces repères théoriques et les carences identifiées.

Le chapitre cinq posera le cadre de recherche empirique à travers les études de terrain, et à découvrir l'ensemble des faits, événements et réalités dont l'analyse nous permettra de répondre aux différents enjeux soulevés par notre problématique. Pour réaliser ce projet de recherche, il est nécessaire d'élaborer une approche méthodologique afin d'accéder au terrain et de procéder à l'analyse des données. Le chapitre cinq posera le cadre de l'ensemble des choix épistémologiques et méthodologiques permettant de décliner notre stratégie de recherche inductive. Nous avons opté pour des méthodologies qualitatives combinant des entretiens et des analyses documentaires. Trente entretiens ont été menés avec des acteurs de tous les horizons, militants de l'ESS, dirigeants d'entreprises de l'ESS et responsables publics, qui étaient à la fois témoins et acteurs

des changements ci-dessous évoqués. En parallèle, nous nous sommes appuyés sur de nombreux documents : rapports d'étude, rapports d'activité, compte rendu de réunion, conventions, publications, etc., afin de pouvoir retracer plus objectivement le fil historique des événements qui ont mené à la situation actuellement observée. Deux des chercheurs mobilisés sur cette recherche étaient également des acteurs de ce changement pendant que d'autres étaient restés extérieurs, ce qui nous permet de trianguler les points de vue portés sur les données recueillies. Suivant l'approche établie par Desjeux (1996), notre analyse chronologique a renforcé nos analyses de données en suivant les articulations entre trois niveaux d'analyse : macro, micro et mésosociale.

Les chapitres six, sept et huit présenteront les résultats et la réalité suivant la grille de lecture de notre processus d'analyse de données qualitatives. Des éléments de connaissances empiriques relatifs à l'évolution historique de l'économie sociale et solidaire, ainsi que l'analyse des interactions entre les différentes échelles d'observation, vont nous permettre de résoudre notre problématique. C'est pourquoi nous avons adopté un design de présentation particulier en utilisant des extraits d'entretiens, des documents et des archives historiques, mais aussi des analyses où les résultats utilisés seront présentés sous la forme de tableaux et d'encadrés intégrant les connaissances disponibles. Ce choix, bien que fastidieux pour le lecteur, nous permet, malgré tout, de renforcer la logique de validité interne en permettant l'accès aux connaissances sur lesquelles sont fondées nos analyses, et de suivre de manière chronologique les évolutions importantes du territoire étudié, des organisations concernées et des individus impliqués. Afin de faciliter la lecture, les trois chapitres présentant les résultats seront construits selon la même grille de lecture chronologique et qualitative.

Le chapitre six décrit le cas de La Réunion à l'échelle macrosociale. Nous validons dans ce chapitre les changements liés à l'évolution de l'ESS au sein de ce territoire. Nous identifions les principales dynamiques macrosociales sur les périodes de l'ESS que nous avons caractérisées, en intégrant les interactions visibles avec les niveaux micro et méso.

Le chapitre sept abordera l'approche microsociale en repérant le parcours engagé de quelques pionniers au sein de l'évolution de l'ESS sur les différentes périodes. Ce faisant, nous aborderons les dynamiques intrapreneuriales et entrepreneuriales

collectives, inscrites dans le développement de l'ESS, qui ont pu contribuer au changement institutionnel.

Le chapitre huit terminera l'analyse de notre terrain en se focalisant sur les réseaux et les changements mésosociaux de l'ESS à La Réunion sur les quatre périodes. Les systèmes d'action et les organisations privées et publiques se sont construits, au cours de chaque période, selon des configurations différentes. Le chapitre huit proposera une analyse globale et transversale des changements observés suivant les différentes périodes et les différentes échelles d'observation.

Notre neuvième et dernier chapitre portera sur la mesure des objectifs de notre recherche sur le plan théorique et managérial. Le modèle proposé consistera tout d'abord à mettre en relation les catégories et les codes élaborés lors de notre analyse inductive en expliquant l'ensemble de nos résultats. Nous déclinerons ensuite ce modèle général en fonction des périodes étudiées, de façon à montrer le caractère contingent des interactions entre les différents niveaux et du rôle institutionnel joué par les réseaux. Nous discuterons les contributions de notre recherche au regard des éléments théoriques antérieurs. Nous proposerons enfin un certain nombre de pistes à destination des acteurs souhaitant contribuer à la transformation de leur territoire.

## **CHAPITRE I : UNE APPROCHE GESTIONNAIRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

La loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire de 2014 a associé de nombreux chercheurs et personnalités reconnues<sup>4</sup> durant son élaboration en amont. Elle propose une forme de définition de l'ESS en posant un nouveau périmètre. Au-delà des statuts historiques, à savoir les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations, elle ouvre l'ESS aux sociétés commerciales poursuivant un objectif d'utilité sociale tel que défini dans la loi, et faisant le choix d'appliquer les principes de l'ESS. Selon le texte, l'économie sociale et solidaire est un « mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé » qui remplissent les conditions cumulatives posées par la loi du 31 juillet 2014. Ces activités sont liées à des principes de gestion applicables à l'ensemble de ces organisations : un but autre que le seul partage des bénéfices, une gouvernance démocratique, une gestion conforme aux principes destinée au développement de l'activité ou aux réserves.

Cette définition juridiquement institutionnalisée ne constitue de notre point de vue qu'un construit social forcément provisoire, issu de la rencontre entre praticiens et théoriciens à un moment donné. Pour autant, cette définition juridique n'épuise pas le sujet, car depuis des décennies, différentes approches disciplinaires tentent d'aborder cet objet. Dans ce chapitre, nous restituons cette définition dans le cours de l'histoire et des enjeux. Cette histoire seule permet de comprendre le présent et d'envisager les futurs possibles de l'ESS (Laville 2010 ; 2016). Au-delà des pratiques, nous revenons ainsi sur l'histoire des pensées sociales et solidaires. Les définitions ne sont pas neutres. Nous adoptons un regard « critique » dans la mesure où nous questionnons non pas une vérité objective, mais un construit social dans le cadre duquel l'institutionnalisation, que nous développons par la suite comme fil conducteur, établit un rapport étroit et parfois ambigu entre le savant et le politique.

L'écueil à éviter, selon nous, c'est le cloisonnement des approches. Car, sur le plan théorique, le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) est débattu depuis de

---

<sup>4</sup> Notamment les membres du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.

nombreuses années. Depuis son avènement dans l'ère moderne, de nombreux courants de pensée ont influencé la représentation de l'ESS comme le soulignent Artis et Demoustier (2010) : les analyses communautaires (à travers la pensée de R. Owen et de C. Fourier), les thèses économiques de l'associationnisme des années 1840-1850 (avec A. Ott, P. Buchez, L. Blanc), les approches du solidarisme à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (par L. Walras et C. Gide), l'analyse de la coopération et de l'économie sociale dans les deux premiers tiers du XX<sup>e</sup> siècle (de G. Fauquet à C. Vienney). Nous aborderons dans cette partie, évidemment de manière non exhaustive, l'ensemble de ces approches de façon succincte et transversale. Nous ferons également un focus particulier et transversal sur l'approche liée aux fondements du mouvement associationniste (Defourny et Nyssens, 2010 ; Laville, 2010 ; Eynaud, 2015) dans notre recherche tant par l'empreinte historique de son influence au sein du mouvement de l'économie sociale et solidaire que par les multiples courants composant cette branche de l'économie. Nous nous appuyerons également sur l'approche coopérative dans les mêmes termes.

Les sciences de gestion prolongent ces approches en y ajoutant l'action (sciences de l'action et de la décision). L'approche et l'analyse sont différentes par nature. L'objet de notre revue de littérature ne visera pas exclusivement la définition de l'ESS. Nous positionnons l'approche des sciences de gestion qui, pour nous, représentent un possible renouveau de la théorie. Nous la situons dans l'histoire : l'histoire des idées et des actions de l'ESS, mais aussi l'histoire des paradigmes et théories qui ont tenté de la saisir. Ces apports sont utiles et nous reprendrons une partie à notre compte. Les sciences de gestion vont nous aider, d'une part à intégrer ces dynamiques d'action, et d'autre part à sortir de certaines impasses au profit d'un renouveau théorique.

La posture critique, là encore, ne consiste pas à refonder la théorie de l'ESS, mais s'inscrit bien en lien par rapport à la finalité de cette thèse : le changement d'échelle. L'ESS, au-delà de ses théories, se lit aussi par ses pratiques et ses acteurs. Charles Gide définissait l'ESS à partir de trois acteurs selon leur mode d'action au début du XX<sup>e</sup> siècle : l'auto-organisation des associations libres, l'aide désintéressée du patronage d'initiatives privées et les aides publiques d'administration. En analysant les rapports étroits et les clivages historiques entre le politique, l'économique et le social, nous constatons que l'ESS dispose d'un potentiel stratégique visant à dépasser ses clivages entre le marché et l'État, entre l'économique et le social, etc. Pour dépasser ces ambiguïtés, l'analyse historique des évolutions de l'ESS combinée à l'approche des

sciences de gestion centrée sur les acteurs par leurs comportements, par leurs actions et leurs décisions posera un vrai questionnement à plusieurs niveaux : un questionnement politique sur l'économie et la démocratie au cœur de l'économie, la régulation démocratique par des acteurs publics ou la représentation citoyenne, et les approches dynamiques de l'évolution de l'ESS en fonction de son contexte institutionnel.

Les tensions et les polémiques sur le concept de l'ESS existent toujours malgré le cadre légal qui n'aborde pas les fondements et les courants d'idées historiques du mouvement. L'ESS peut être considérée sous plusieurs angles, aussi bien comme une pensée, qu'un type d'action ou un modèle, mais aussi comme une finalité. Mais peut-elle être appréhendée comme un système d'acteurs et d'actions ? Face à ces approches et leurs limites, ce chapitre questionne le sens de l'ESS à travers le défi d'une approche de l'économie sociale et solidaire au-delà des définitions traditionnelles.

Ce chapitre sera composé de trois parties. Dans une première partie, nous poserons le concept de l'ESS dans l'évolution historique sous plusieurs rapports : celui à la société civile, celui des principales approches théoriques, du rapport à l'économie et aux pouvoirs publics. Ces dimensions historiques vont pouvoir nous éclairer sur la place historique de l'ESS au sein de la société. Cette partie soulève les enjeux et les attentes d'une définition aussi bien sur le plan de la recherche que sur celui des acteurs et des pouvoirs publics.

Dans la deuxième partie, sous l'angle des approches disciplinaires de l'ESS, nous tenterons de l'expliquer en abordant les différentes dimensions permettant de regrouper ses définitions. Certains abordent l'ESS par sa dimension normative et statutaire. En effet, de nombreux textes juridiques régissent les organisations de l'ESS. Ensuite, nous poserons le cadre de notre recherche en appréhendant l'ESS sous l'angle économique et social avant de clôturer par l'approche politique.

Enfin, nous finaliserons ce survol théorique en identifiant les apports des sciences de gestion au concept de l'ESS, en nous interrogeant sur ses limites conceptuelles historiques et actuelles, ainsi que sur les dilemmes d'une approche gestionnaire. Les recherches antérieures n'offrent pas une approche précise et stable du concept concernant notamment l'analyse des interactions, des comportements et des modes de relations expliquant les changements. Les apports nous conduiront à poser notre cadre

de recherche dans les sciences de gestion. Cette dernière sous-partie nous mènera à la conclusion que les connaissances sur l'économie sociale et solidaire demeurent perfectibles.

## **1 – Le concept de l'ESS dans l'histoire**

Notre objectif de recherche est le changement d'échelle possible dans le futur. Il est donc logique de situer l'ESS par rapport au passé. Mieux comprendre l'ESS à travers son histoire, son rôle et ses diverses pratiques permet de repositionner le concept à travers les enjeux du développement économique et social de nos sociétés. C'est pourquoi, nous évoquerons les enjeux du concept de l'ESS et les nouvelles évolutions possibles en montrant les limites des définitions actuelles avant d'aborder les principales approches existantes (non exhaustives) de l'ESS à travers la littérature.

Les enjeux sont importants, car l'histoire peut être interprétée de différentes manières. L'institutionnalisation de l'ESS a été le fruit d'une longue évolution. Différents auteurs se sont penchés sur le sujet avant de nous prêter à l'exercice. Parmi ceux-ci, les auteurs ont analysé plusieurs contextes : J.-F. Draperi, 1992 ; Cooragio, 2015 sur l'Amérique latine, Guerrin Thomas, Langevin Philippe, Manoury Lucile, Nectoux Philippe, Parodi Maurice sur « Les grandes étapes de l'institutionnalisation de l'économie sociale en France », 2001, etc.

Au-delà des pratiques, nous considérons également des formes d'institutionnalisation au sein même des sciences par le jeu des citations comme l'ont montré Callon et Latour (1990-1991).

Après avoir défini l'ESS dans son évolution historique, nous nous attacherons à différents types d'enjeux pouvant éclairer notre compréhension de l'ESS et notre problématique :

- les enjeux sur le plan de la recherche épistémologique sur la définition de l'ESS pour mieux appréhender les courants scientifiques sur la thématique ;
- les enjeux liés aux rapports entre l'ESS et les pouvoirs publics afin de mieux cerner l'ESS dans sa dimension et ses problématiques institutionnelles.

## **1.1 – Une histoire des rapports à la société civile**

L'histoire de l'ESS, aussi bien dans son évolution que sa nature, a évolué de manière significative aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Ces éléments historiques nous permettront de mettre dans une perspective globale l'évolution de l'ESS à l'échelle nationale. Les initiatives de l'ESS émanent de la société civile depuis le XIX<sup>e</sup> siècle lors de contextes de crise. Au XX<sup>e</sup> siècle, après une longue hibernation, elle est revenue d'actualité en France au début des années quatre-vingt.

### **Au XIX<sup>e</sup> siècle**

De la Révolution française à 1848, l'émergence de la liberté individuelle s'est accompagnée d'une paupérisation poussant à l'apparition de nouvelles formes de solidarités associationnistes portées par la classe ouvrière (associations ouvrières de production, sociétés de secours mutuel, etc.). La réaction face à la Révolution de 1848 s'est bâtie par la revendication du « droit au travail par le droit à l'association », traduisant le principe de démocratie économique représentative et l'intégration au travail. Malgré la répression et l'interdiction de ces initiatives qui continuaient à se développer, l'ESS réformiste évolue dans les années 1860 avec l'essor des coopératives de production et de consommation, reconnue sous la III<sup>e</sup> République sur leurs secteurs d'activité (BTP, agricole, crédit, vie chère, etc.). Le mouvement mutualiste pose également ses fondations avec la Charte de la Mutualité (1898) afin d'offrir une couverture sociale à ses membres.

Au XIX<sup>e</sup> siècle, l'ESS est analysée par son inscription dans des utopies de société idéale (du phalanstère fouriériste à la République coopérative gidienne), elle évolue au XXI<sup>e</sup> siècle en recherchant comme finalité une société meilleure et plus durable. Elle questionne de fait les expérimentations sur le travail, l'argent, l'échange, le pouvoir, les rapports aux territoires et à l'action publique, etc., qui dépassent les représentations liées aux traditionnels modèles économiques, en touchant la dimension sociétale.



TABLEAU 1 – Les grandes périodes historiques de l'ESS (Danièle Demoustier, 2015)

Période Institutions	1800-1848 Crise 1847	1850-1892 Crise 1875-1892	1892-1940 Crise 1930's	1945-1975 Crise 1970's	1975-2010 Crise larvée	Depuis 2010 Amorce de sortie de crise ?
Salariat	Travail associé et droit au travail/précarité du travail journalier	Promotion de l'indépendance contre la constitution progressive du salariat et du chômage	Accompagnement du salariat – protection sociale – accès à la consommation	Participation au salariat féminin Distinction entre salariés et bénévoles	Insertion Professionnalisation des bénévoles Entrepreneurs Salariés/EI Fonction employeur	Réflexion sur l'engagement/Subordination Mutuelle de travail ? Multi sociétariat
Concurrence	Face à la concurrence sauvage – coopération entre travailleurs – coopération entre associations ouvrières	Division du Travail Industrialisation saint-simonisme	Fédérations Structuration de certaines activités Organisation de certains marchés Structuration collective de la protection sociale et de la consommation des ménages	Intégration dans l'économie Mixte Concentration	Émiettement d'associations locales Mise en concurrence Banalisation Entrepreneuriat social	Valorisation de la coopération externe ? Promotion de la régulation coopérative ? Base territoriale
État	Répression Contre – l'association – la propriété collective	Progressive tolérance – 1850 SSM – 1867 coopératives	Reconnaissance Statutaire Financière Relais de l'intervention publique	Aiguillon/instrument des politiques publiques et des marchés publics	Décentralisation Dérégulation – mise en concurrence – mise en cause des financements publics	Coconstruction des politiques Publiques ? Clauses sociales et environnementales
Monnaie	Moyen de paiement sur la base de la valeur travail Échec de la banque du Peuple	Échec – Crédit au Travail – Caisse d'escompte	Soutien de l'État aux banques des coopératives Caisses locales agricoles Puis structuration CA et CCCC sous l'égide de l'État	Spécialisation bancaire dans une économie d'endettement bancairisation des ménages financement de certaines activités	Banques Universelles Groupes bancaires Financiarisation par les filiales Exclusion bancaire Finances solidaires	Reterritorialisation et ré appropriation bancaire Monnaies locales Financement participatif
Nature globale de l'ESS	Associationnisme ouvrier multidimensionnel et territorialisé	Coopération + Mutualité = « école Nouvelle » solidariste	Institutions du Progrès social : Travail, confort, prévoyance, indépendance	Associations qui gèrent des entreprises	Entreprises (pas tout à fait) comme les autres dans une économie « plurielle »	Entreprises sociomarchandes, organisations et institutions
Rôle de l'ESS	Alternative Globale	Émancipation du salariat par structuration d'activités artisanales	Accompagnement de l'amélioration de la condition salariale et du travail indépendant	Auxiliaire de l'économie mixte pour l'intégration aux marchés	Amortisseur de crise et innovateur d'activités	Prisme et levier d'un nouveau modèle de développement socio-économique ?

Charles Gide, qui prônait une « République coopérative » en 1889, abandonne cette approche au profit du « progrès social » décliné lors de la grande Exposition universelle de Paris en 1900. L'économie sociale désigne donc dans son sens primitif, comme au Pavillon de l'économie sociale lors de l'Exposition universelle de Paris en 1900, les trois volets suivants :

- « État » : nous entendons ici les interventions à caractère social de l'État par la législation sociale, ou de communes par la municipalisation de certains services publics, les créations d'organismes sociaux ou les aides sociales ;
- « Association » : nous entendons par là les diverses formes d'associations, principalement ouvrières telles que les syndicats, les coopératives, les Bourses du travail, les sociétés de secours mutuel, etc. ;
- « Patronage » : nous entendons ici les œuvres sociales des patrons.

Au XIX<sup>e</sup> siècle, le concept d'économie sociale est naissant, et cherche sa place dans une société en pleine mutation sociale et économique. Le XX<sup>e</sup> siècle sera différent puisque son action s'inscrit dans une nouvelle forme de reconnaissance.

### **Au XX<sup>e</sup> siècle**

Jusqu'au dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle, l'expression « économie sociale » entre dans une longue hibernation. L'intervention sociale croissante de l'État se renforce en parallèle de la reconnaissance juridique et normative de ces organisations privées collectives (association loi 1901, FNMF 1902, les coopératives de consommation (FNCC) 1912, etc.). La crise du modèle fordiste dans le contexte de fragilisation de la croissance et de l'emploi a donné lieu au phénomène d'autonomisation de l'économie sociale envers l'économie publique comme le souligne Danièle Demoustier.

Ce n'est que récemment que Henri Desroche l'a faite revivre dans les années soixante-dix et l'a relancée du même coup dans le discours politique et social, notamment dans celui de Michel Rocard, au début des années quatre-vingt (au ministère du Plan, de l'Aménagement du territoire et de l'Économie sociale) :

Quelques responsables fédératifs nationaux, coopératifs, mutualistes puis associatifs (GNC, FNMF, CCOMCEN puis UNIOPSS), en grande partie issus de la grande fonction publique d'État, se rencontrent pour mettre en commun leurs perspectives et leurs convergences. Ainsi se crée le Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (CNLAMCA) qui rédige une première Charte de l'économie sociale en 1980. (Demoustier, 2015-2016<sup>5</sup>.)

Le contexte est tout nouveau pour l'Économie sociale : faillite des grosses coopératives de BTP et de consommation, mise en concurrence des banques coopératives (loi

---

<sup>5</sup> Demoustier, Danièle, *L'histoire de l'ESS à travers le prisme de la théorie de la régulation*, 2016.

bancaire de 1983), des mutuelles (réforme de 1985) et des associations (loi Sapin, etc.). L'expression « économie sociale » est entrée dans le droit français au début des années quatre-vingt pour désigner l'ensemble constitué par « les coopératives, les mutuelles et celles des associations dont les activités de production les assimilent à ces organismes ». Il est affirmé que le profit n'est pas l'objectif de ces organisations créées pour répondre à des besoins qui ne sont pas (ou mal) satisfaits par les entreprises capitalistes ou par l'État, notamment dans les domaines de la protection sociale, des services sanitaires et sociaux, des services d'assurance, des services bancaires et financiers.

Vienney<sup>6</sup> dans ses premiers ouvrages de référence sur le sujet (1976-1977, *Les institutions coopératives comme agents de transformations économiques et sociales* ; 1983, *Les activités, les acteurs et les règles des organismes de l'économie sociale* ; etc.), donne dans les années quatre-vingt les contenus de base sur les activités, les acteurs et les règles de fonctionnement de l'économie sociale. Il a proposé, dès le début, une approche historique et géographique du processus qui les a fait naître et a analysé les forces provoquant leurs transformations. Il a également analysé les problèmes contemporains de l'économie sociale et les défis auxquels elle doit répondre.

Il faut se rappeler qu'il n'y avait pas de définition de l'ESS dans la charte de l'économie sociale de 1980. Vienney (1983) l'avait traduit de cette façon : « un ensemble d'autant plus intéressant qu'il est indéfinissable... » L'économie sociale et solidaire était plutôt définie par les auteurs par la négation. Jeantet et Verdier (1982) ou Jacques Moreau (1982) ont suivi cette énonciation par une exclusion, « ni profit ni État ».

L'économie sociale dans l'ouvrage de la série « Que sais-je ? » d'André Neurrisse (1983) puis de Philippe Batifoulier (1995) est dissociée de la notion de tiers-secteur. Les auteurs affirment que l'économie sociale ne relève ni d'une logique de marché ni d'une logique de l'action publique. L'adjonction du terme solidaire n'éclaire pas plus l'approche conceptuelle. Les tentatives depuis les années 2000 (par exemple Draperi, 2007) de définir l'économie sociale et solidaire sont nombreuses en combinant à la fois

---

<sup>6</sup> Claude VIENNEY a été le premier économiste français à essayer de théoriser le renouveau de l'économie sociale dans les années quatre-vingt. Il a commencé sa carrière comme secrétaire de rédaction de la revue *Coopération* à la Société générale des coopératives de consommation. Après dix années passées à l'Institut des sciences sociales du travail, qui ont alimenté son engagement syndical, il a occupé un poste d'enseignant-chercheur à l'université Paris I et au Centre de recherche coopérative de l'École des hautes études en sciences sociales.

la notion de projet (politique et moral : solidarité, lien social, développement durable), les domaines d'activités humaines (logement, santé, insertion, etc.), et les normes juridiques et organisationnelles (patrimoine impartageable, gestion démocratique, etc.). Cette combinaison visait à définir l'économie sociale et solidaire par opposition au modèle capitaliste comme le soulignent Danièle Demoustier (2001) et François Espagne dans leurs publications.

Danièle Demoustier (2001) a été parmi les premiers auteurs à dépasser largement la simple description des formes et composantes de l'ESS pour tenir compte de la multiplicité de ses approches dans un contexte historique. En soulignant les caractéristiques communes et la même « signature génétique » selon les mots de François Espagne (2002), des différentes composantes de l'économie sociale et de l'économie solidaire (origine, finalité, organisation), l'essence du mouvement et du concept se retrouve dans les racines historiques de sa vocation initiale.

Pour Jean-Louis Laville (2013, 2016), l'ESS s'est inscrite dans une logique d'adaptation au mode de production capitaliste, et l'économie solidaire se distingue par ses approches non monétaires visant le renforcement de la cohésion sociale. Le débat sur les critères s'est aussi posé de manière précise en se référant à une communauté d'éthique et de principes a-capitaliste (Vienney, 1983 ; Demoustier 2001).

Demoustier (2001) a mis en évidence la transformation de l'ESS dans les crises structurelles du capitalisme notamment par le prisme historique de son évolution et de la théorie de la régulation (Boyer, 2003). Mais au final, force est de constater que l'expression économie sociale s'est quelque peu rétrécie par rapport à son sens et à son champ primitif. Elle désigne essentiellement les composantes de l'ancien volet « association » que l'on peut écrire : Économie sociale = Coopératives + Mutuelles + Associations gestionnaires + Fondations. Le volet économie solidaire est venu enrichir les composantes de l'économie sociale historique comme nous l'avons déjà expliqué précédemment. La loi du 31 juillet 2014 l'a élargi aux sociétés commerciales ayant une vocation d'utilité sociale.

La nature de l'évolution historique de l'ESS se focalise sur sa reconnaissance, sa place et sa définition en France. Son institutionnalisation récente nous conduit à penser l'ESS dans un autre paradigme qui s'inscrit dans une forte contingence.

## 1.2 – Une histoire des principaux mouvements de pensée

Plusieurs approches théoriques cohabitent dans l'économie sociale et solidaire : l'économie sociale, l'économie solidaire et les organisations à but non lucratif et celle des entreprises sociales.

« Le troisième secteur », terme usité dans le monde anglophone (Lewitt, 1973, États-Unis), pour qualifier le secteur sans but lucratif (associations et fondations) est synonyme « d'économie sociale » en Europe (Defourny et Monzón, 1992 ; Jeantet, 2006), secteur à mi-chemin entre le secteur capitaliste et public.

L'autre concept utilisé est celui des « organisations à but non lucratif » (OBNL), issu d'une littérature abondante aux États-Unis (*Non Profit Sector* ou *Non Profit Organization, NPO*), pour désigner les organisations privées qui ne redistribuent pas leurs bénéfices (Weisbrod, B.A., 1975). Fondé sur la pensée philanthropique et caritative du XIX<sup>e</sup> siècle au Royaume-Uni, le secteur bénévole ou caritatif a été précisé et diffusé à l'échelle mondiale dans les années quatre-vingt-dix (Salamon L.M. ; Anheier H.K. ; List R. ; Toepler S. ; Sokolowski W. *et al.* (1999), posant les cinq critères (Salamon L.M. et Anheier H.K., 1997) d'une organisation à but non lucratif : organisation, privée, autonome, ne distribuant pas de bénéfices, et sur la base d'adhésion volontaire. L'approche des OBNL de Salamon et Anheier a inspiré notamment le manuel des Nations unies<sup>7</sup> qui considère toutefois que d'importantes entités comme les coopératives, les mutuelles, les entreprises sociales, etc. n'appartiennent pas au secteur sans but lucratif. À l'inverse, toutes les organisations sans but lucratif ne font pas partie du concept de l'économie sociale.

L'économie sociale correspond à quatre des cinq critères définissant les OBNL : entités privées avec une structure formelle dotée d'une autonomie de décision et jouissant d'une liberté d'adhésion (participation volontaire). Cependant trois critères viennent délimiter ces deux approches :

- le critère de l'absence de but lucratif, ou à lucrativité limitée pour certaines organisations (Chaves et Monzón, 2001) ;

---

<sup>7</sup> *Manuel sur les institutions sans but lucratif dans le système de comptabilité nationale* (Nations unies, New York, 2003).

- le critère démocratique déterminant selon l’approche de l’économie sociale excluant de nombreuses organisations à but non lucratif (certains hôpitaux, universités, écoles, entités culturelles, etc.) qui vendent leurs services sur le marché ;
- le critère du service aux personnes, objectif incontournable pour l’économie sociale, qui place au centre de ses préoccupations l’être humain, qui est sa raison d’être, la finalité de son activité (par exemple des personnes physiques, des ménages ou des familles, que ce soit en tant que consommateurs, que chefs d’entreprise ou que producteurs individuels...). Pour les OBNL, le service peut concerner les sociétés qui les contrôlent et les financent.

Les deux approches connaissant autant de points communs que de profondes divergences méthodologiques et conceptuelles. Selon l’approche de l’économie sociale, le troisième secteur ne se situe pas entre le marché et l’État, mais bien entre le marché capitaliste et le secteur public (Defourny et Monzón, 1992). Ce n’est pas un secteur résiduel, mais bien un pôle institutionnel du système.

L’autre conception est celle de « l’économie solidaire » développée en France et en Amérique latine au XX<sup>e</sup> siècle, répondant à de nouveaux besoins sociaux non couverts par le secteur public et capitaliste traditionnel, touchant une population aux conditions de vie fragilisées et menacée d’exclusion sociale. Ces organisations ont trois traits distinctifs :

- des exigences sociales à combler ;
- des acteurs sous-jacents à ces initiatives ;
- une volonté expresse de changement social (Favreau et Vaillancourt, 2001).

Cette économie solidaire fonctionne depuis les années quatre-vingt en tentant de relier trois systèmes : le marché, l’État, et de la réciprocité (Polanyi, 1983), sur la base d’un échange non monétaire rattaché à l’associationnisme (Laville, 1994). Cette forme hybride d’économie de marché, s’inscrivant dans une économie plurielle (Eme et Laville, 1999), non monétaire, non marchande, a des ressources diverses : marchandes (ventes), non marchandes (subventions et dons) et non monétaires (bénévolat). Par comparaison, l’approche de l’Amérique latine perçoit davantage l’économie solidaire

dans une optique de changement social, comme une alternative à la mondialisation néolibérale (Boulianne *et al.*, 2003).

Le concept « d'entreprise sociale » s'est également développé durant ces dernières décennies, en se déclinant principalement par une approche anglo-américaine et d'Europe continentale<sup>8</sup>. L'approche américaine valorise les organisations à but non lucratif à finalité sociale en mettant l'accent sur l'innovation sociale et la satisfaction des besoins sociaux sans tenir compte de la propriété de l'entreprise.

L'approche européenne est celle résumée dans les études et les propositions du réseau EMES, (forme d'entrepreneuriat collectif avec des critères économiques, sociaux et de gouvernance) que nous aborderons dans les paragraphes suivants. Pour la Commission européenne, les entreprises sociales font partie des opérateurs de l'économie sociale. D'autres courants théoriques ont également proposé d'autres modes d'organisation du système de production : « l'économie alternative » (Archimbaud, 1995) dans le mouvement de Mai 1968 en France, ou l'économie populaire ou économie solidaire populaire dans les pays latino-américains qui exclut toute relation d'employeur à salarié en considérant que le principal facteur de production est la main-d'œuvre (Coraggio, 1995).

Toutes ces différentes approches s'inscrivent dans une conception plurielle de l'économie dont les organisations de l'économie sociale et de l'économie solidaire convergent à travers plusieurs approches théoriques classiques ou plus récentes : « troisième secteur d'utilité sociale » (Lipietz, 2001), d'« entreprise sociale » (Borzaga et Defourny, 2001), ou de « nouvelle économie sociale » (Spear, Defourny *et al.*, 2001). Cette capacité à mobiliser une grande diversité de ressources fait dire à certains analystes que l'économie sociale relève d'une économie plurielle (Laville, 1994) ou d'une grande diversité de mondes ou de logiques (logique marchande, logique civique, logique industrielle, logique domestique, logique d'inspiration, logique de projet) (Enjolras, 1995 et 1995a).

---

<sup>8</sup> Une analyse comparative des approches européenne et américaine des entreprises sociales figure dans Defourny, J. et Nyssens, M., 2011, « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 319 et dans Ciriec-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, n° 75, un numéro spécial sur le thème « Social Economy and Social Enterprises », 2012.

Ces principales approches théoriques positionnent l'ESS dans une démarche globalement macroéconomique et macrosociale. De plus, le panorama des modèles est souvent cantonné à des conceptions utilitaristes effaçant, dans l'analyse, la finalité de ces organisations dans la société.

### **1.3 – Une histoire des rapports à l'économie**

Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, en Europe comme en Amérique du Nord, les fondements historique et théorique de l'ESS (Vaillancourt et Favreau 2000) ont été posés de sources diverses : des socialistes utopiques, tels Saint-Simon et Fourier, des chrétiens sociaux (Le Play, 1864, 1881 et Raiffeisen, 1847-1948), des libéraux, des coopérativistes (Gide, 1929) ainsi que des socialistes, comme Mauss et Jaurès.

Au XX<sup>e</sup> siècle, l'économie sociale est assimilée à un secteur économique spécifique : « Tout un pan de l'économie a pris, explicitement ou tacitement, ses distances des lois du marché et de la régulation publique en adoptant un mode de production et d'affectation des bénéfices » (Vaillancourt et Favreau, 2000) selon les principes d'organisation selon lesquels « la non-domination du capital s'est traduite dans les statuts » des entreprises (Bidet, 1999 ; Defourny et Monzon Campos, 1992 ; Vienney, 1994).

La deuxième approche vise l'économie sociale émergente, « instituante plutôt qu'instituée », soulignant l'utilité sociale et la dimension politique des entreprises au-delà de leur capacité de produire, même autrement. La pertinence et la légitimité d'un « troisième secteur » sont questionnées, à côté du secteur public (État) et du secteur privé (marché) pour répondre aux nouveaux besoins sociaux : « il fait appel à la création de liens entre les membres de la société et contribue à établir de nouvelles régulations sociales » (Defourny, Favreau et Laville, 1998 ; Lipietz, 1996 ; Laville, 1994). Il existe donc un « espace inédit d'innovation sociale au cœur de la crise de la société salariale et des étatismes ». Selon Demoustier (2015), les économistes analysent l'économie sociale comme « un complément redistributif » (dont Walras) et un levier pour organiser et structurer certaines activités au sein de l'économie marchande.

À nos yeux, les rapports de l'ESS à l'économie se sont renforcés à travers l'évolution historique. La place de l'ESS remet en question la dimension économique au sein de son propre concept, notamment en se positionnant comme variable pour l'État et le



marché. Néanmoins, la vocation économique de l'ESS, souvent cantonnée à sa vocation d'émancipation publique, doit s'inscrire dans une démarche inédite en combinant les moyens et les finalités historiques de sa nature : obtenir les moyens afin de répondre à des besoins utiles socialement. Le modèle solidaire placerait la société civile dans une dynamique de transformation sociale et sociétale sur une pratique quotidienne de la démocratie. Les rapports et l'intensité des liens au système politique, économique et social de l'ESS sont ainsi questionnés.

## **1.4 – Une histoire des rapports avec les pouvoirs publics**

Historiquement le rapport de l'ESS à la puissance publique a été très variable. L'analyse de Demoustier (2015) permet de qualifier plusieurs périodes. Entre les périodes de répression, puis de tolérance, puis de reconnaissance au XIX<sup>e</sup> siècle, le XX<sup>e</sup> siècle a connu l'imbrication de l'ESS dans les politiques publiques à la fois sur la structuration des activités trop morcelées, et sur l'intégration de groupes sociaux fragilisés.

Depuis 1982, en France, les rapports entre les entreprises de l'économie sociale et les pouvoirs publics ont singulièrement évolué de manière variable selon les secteurs concernés (éducation, agriculture, environnement, financier, santé, protection sociale, culture, sport, etc.). La puissance publique oscille encore entre instrumentalisation et autonomisation en ouvrant de nombreux secteurs d'activité à la concurrence et en incitant le recours aux financements privés (cotisations des membres, prestations de services puis mécénat d'entreprises) (Courvoisier, 2012). Les années quatre-vingt ont également vu émerger des politiques territoriales plus marquées par la décentralisation et la prise de distance de l'État (Richez-Battesti *et al.*, 2013). Le rôle des élus locaux s'est renforcé auprès des élus associatifs, sans pour autant parler de simple substitution de l'économie sociale à l'économie publique (Hély, 2009).

C'est un nouveau rapport qui se définit sur la coconstruction de nouvelles politiques publiques (transversales ou thématiques) et la création de « services semi-publics plus participatifs » (plus démocratiques) comme à travers les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) mobilisant plusieurs parties prenantes (habitants, des entreprises locales et des collectivités territoriales) afin de développer des services à la population ou aux acteurs économiques. La visibilité de l'économie sociale et solidaire s'est fortement

développée dans les années deux mille, et la récente loi du 31 juillet 2014 a manifesté une reconnaissance politique nouvelle.

Cette reconnaissance s'est accompagnée d'un élargissement du périmètre de l'économie sociale et solidaire comme l'avait anticipé la métaphore d'une « économie sociale sans rivage » en hommage à Jacques Moreau (2005). Sous l'influence de l'Europe et de la tradition anglo-saxonne, l'économie sociale et solidaire, définie par la loi, inclut désormais les fondations et s'ouvre à des entreprises sociales aux statuts variés, mais toujours en exprimant une adhésion volontaire à certains principes de fonctionnement (entreprise solidaire d'utilité sociale, ESUS). Les progrès accomplis sont nombreux et des chantiers restent encore à approfondir pour améliorer la connaissance quantitative de l'économie sociale. La réflexion se prolonge aujourd'hui, mais avec une orientation plus qualitative en s'interrogeant sur les enjeux politiques complexes sous-jacents aux relations entre pouvoirs publics et entreprises de l'économie sociale et solidaire, visible à travers l'histoire comme dans l'actualité.

Entre l'ancienne méfiance des politiques à l'égard de toutes les formes de l'action collective décrite par Bernard Gibaud qui a fortement imprégné l'ordre législatif français (loi Le Chapelier 1791) et les idéologies contemporaines encourageant des substitutions à l'État providence illustrées par la « Big Society » de David Cameron, l'état des relations entre économie sociale et pouvoirs publics a connu dans l'histoire et dans le monde toutes les formes imaginables (ignorance ou reconnaissance, hostilité ou soutien, partenariat ou instrumentalisation, etc.). Revisiter les rapports entre ESS et pouvoirs publics doit ainsi se faire à différents échelons :

- territoriaux : collectivités territoriales, État, Europe ;
- statutaires pour toutes les familles (coopérative, mutualiste, associative, fondation, entreprise sociale) ;
- multidimensionnels : historique, politique, juridique, territorial, sociologique, économique et financier.

C'est la raison pour laquelle nous aborderons brièvement et uniquement certaines dimensions de ces rapports avec les pouvoirs publics. Par exemple, la politique de l'État français en matière de cohésion sociale s'appuie depuis toujours sur une partie du secteur associatif. Depuis quelques années, les exigences de cette relation se sont

renforcées dans le cadre d'une organisation impliquant différents ministères au plus près du terrain à travers les Directions départementales de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative (DDJSVA) devenues les Directions de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale (DJSCS). L'État mais aussi les collectivités territoriales financent les associations loi 1901 en contrepartie de la mise en œuvre de leurs politiques. Compte tenu du pouvoir financier et de la directivité ainsi exercés sur elles, ces associations sont souvent qualifiées de « parapubliques ». Elles sont alors considérées comme plus proches des pouvoirs publics que d'un tiers-secteur véritablement indépendant. C'est à ces dernières que nous nous référons désormais, tout au long de cet article, lorsque nous parlons d'« association ».

La situation de ces associations dites « parapubliques » ne peut cependant être réduite à une simple exécution de la politique publique. Celles-ci ne sont pas toujours parfaitement soumises. Elles résistent, contredisent et parfois même désobéissent, en d'autres mots, elles adoptent des comportements « déviants ». Suivant l'approche définie par Becker (1963), nous retenons comme « déviant », tout comportement intentionnel ou non, perçu comme tel par les porteurs de la norme dominante, en l'occurrence les pouvoirs publics. Plusieurs cas de « déviance » existent tels que, par exemple, le fait de maintenir un projet contre l'avis des autorités, le fait de refuser une embauche recommandée ou le fait de ne pas communiquer ses bilans à temps. Nous évaluons ces différents cas, tour à tour, en termes de domaines, de degrés et d'impacts. Nous cherchons dans un premier temps à comprendre et évaluer ces « déviances » du point de vue des associations elles-mêmes. Nous distinguons ainsi les cas de fraudes et autres comportements illégaux des démarches stratégiques visant une utilité sociale et institutionnelle. La plupart de ces « déviances » ne relèvent pas de l'anomie (Durkheim, 1897), mais d'autres normes.

Du point de vue des pouvoirs publics, ces comportements posent, *a priori*, problème dans la mesure où ils ne sont pas conformes aux normes qu'ils ont définies et réduisent leurs performances. Partant de là, la tentation est grande, et telle est la tendance actuelle, de « verrouiller » la relation en contractualisant de façon de plus en plus détaillée et en contrôlant de façon de plus permanente l'exécution des prestations. Le problème est qu'à trop vouloir contrôler les associations, les pouvoirs publics risquent d'annihiler leur capacité d'action et d'innovation, alors même que ces qualités constituent la principale motivation de cette coopération. Comment lutter contre les « déviances » des

associations sans brider leur dynamisme ? La principale recommandation réside dans le modèle de l'« autonomie conditionnelle » (Valeau et Annette, 2012), un modèle consistant à donner *a priori* une très large autonomie, tout en s'autorisant, le cas échéant, à la réduire au profit d'une directivité nécessaire et, paradoxalement, possible lorsque les comportements du partenaire s'écartent trop des objectifs convenus.

La loi 1901 autorise plusieurs individus à mettre en commun leurs ressources dans un but autre que de partager des profits. Ce cadre juridique leur permet de bénéficier de certaines ressources spécifiques : subventions, dons des particuliers, sponsoring d'entreprise, etc. Très ouverte, la loi 1901 offre un support pour des activités très variées : éducation, santé, médico-sociale, humanitaire, sport, culture et loisir constituent des secteurs traditionnellement établis dans ce secteur. L'action sociale, l'insertion ou les services à la personne contribuent actuellement à la définition de nouvelles approches et de nouveaux métiers.

La place des associations dans le paysage français continue de progresser avec quelque 1 100 000 structures, un budget consolidé de l'ordre de 59 milliards d'euros, avec plus de 1 050 000 emplois et plus de 13 millions de bénévoles (Tchernonog, 2007). Ces chiffres ont permis aux associations de se faire respecter en tant qu'acteurs économiques. Les données plus récentes confirment cette évolution (Tchernonog, mars-avril 2016<sup>9</sup>).

Les performances associatives sont aussi sociales. Elles résident souvent dans les manières de faire autant que dans les biens et services produits. De fait, les associations restaurent les liens sociaux dans le cadre d'adhésions, d'actions collectives, de cultures et de valeurs partagées (Valéau, 2003). Par exemple, elles luttent contre les exclusions, ouvrent des accès à l'emploi aux chômeurs de longue durée ou aux personnes vivant avec les minima sociaux. Elles donnent accès aux services aux laissés pour compte. Elles sont participatives et transforment les territoires. Les associations se positionnent également souvent sur les registres de l'expression citoyenne et politique. Elles produisent et défendent de nouvelles idées sur la façon dont notre société pourrait et devrait fonctionner. (Boncler et Valéau, 2010).

---

<sup>9</sup> Enquête associations de l'Insee et Enquête paysage associatif du Centre d'économie de la Sorbonne, Analyses et mesures de l'activité des associations : de fortes convergences, Viviane Tchernonog, 13 avril 2016.

Chaque année, les associations produisent et distribuent, gratuitement ou presque, des services pour un coût de 40 milliards d'euros (Insee, 2011). Elles constituent un relais incontournable dans la mise en œuvre d'une part importante des politiques publiques, mais aussi dans le degré de dépendance aux financements publics. Les relations entre l'État, les collectivités locales et les associations prennent différentes formes : initiative de l'association avec le soutien public à ses actions ; le marché public et le paiement intégral d'une prestation ; la délégation de services publics et la rémunération issue de l'exploitation d'une activité. Le soutien financier apporté par les pouvoirs publics à de nombreuses associations induit une dépendance financière qui doit se justifier par une action d'intérêt général, mais aussi par une obéissance rigoureuse au cadre d'intervention de l'action publique. Bien que ces pratiques soient critiquées (Cour des comptes), leur rôle et leur utilité n'ont pas pour autant été remis en cause. Ces associations qualifiées de « parapubliques » constituent des acteurs incontournables du paysage socio-économique français.

Il y a donc lieu de s'interroger sur les partenariats qui peuvent s'établir entre l'État et le monde associatif :

La question du contrôle des associations par les pouvoirs publics semble cependant prendre aujourd'hui une nouvelle orientation avec les propositions de certification ou de labellisation qui s'ajoutent aux anciens dispositifs d'agrément ou de reconnaissance d'utilité publique. La garantie de bonne utilisation des dons et subventions demeure également, pour les pouvoirs publics, une préoccupation majeure. Les contrôles internes et externes s'additionnent au service de cet idéal de « transparence ». La circulaire du 18 janvier 2010 distingue ainsi les associations en fonction du montant des subventions reçues : inférieures ou supérieures à 200 000 euros en trois ans. Cette circulaire soumet les secondes à des contrôles accrus... (Valéau et Annette, 2012.)

La loi de 1901 couvre une grande diversité d'activités et de services. De la défense des intérêts particuliers de ses membres à la gestion de grands équipements collectifs, toutes les activités associatives empruntent un seul et même instrument juridique. La loi de 1901 est-elle parfaitement adaptée à chacune de ces situations ? Lors de la commémoration du centenaire de la loi de 1901, le Conseil d'État<sup>10</sup> s'était notamment interrogé sur l'opportunité de la création d'une nouvelle loi pour définir une nouvelle

---

<sup>10</sup> 30 novembre 1999, les associations et la loi de 1901, cent ans après – Rapport public 2000.

catégorie d'associations, mais les acteurs impliqués ont unanimement souhaité conserver cette unité légale historique.

D'aucuns n'hésitent pas à remettre en question la valeur des actions des associations « parapubliques », considérant qu'il s'agit d'un prolongement des actions de l'État sans autre utilité sociale ajoutée. En d'autres mots, les associations œuvrant dans le cadre des politiques publiques ne seraient pas des associations à part entière. La charte de l'économie sociale et solidaire retient effectivement comme principal critère « l'autonomie de gestion et l'indépendance par rapport aux pouvoirs publics ». Des auteurs comme Salamon et Anheier (1997) n'ont pas hésité à écarter les associations parapubliques dans le cadre de leur étude internationale.

Pour dépasser ce jugement à partir d'un fonctionnement purement formel, il existe derrière ces normes affichées des pratiques informelles, des jeux et des négociations d'une nature quelque peu différente. L'asymétrie de pouvoir n'est pas aussi marquée. Les associations en question gardent leurs propres visions et leurs propres valeurs. Ces acteurs trouvent dans les incertitudes, les vides et les contradictions des règles définies par les pouvoirs publics, des marges d'action leur permettant de mettre en œuvre d'autres logiques. Certains relèveront là une forme de « déviance » qu'il convient de corriger, d'autres retiendront un rôle civique particulièrement utile. Les cas de « déviance » existent et relèvent effectivement d'une très grande diversité de registre d'actions.

L'enjeu de notre recherche est ainsi de partir d'une vision moins caricaturale et plus réaliste des partenariats entre l'ESS et les pouvoirs publics. Ceux-ci s'appuient sur des cadres légaux, mais aussi sur des fonctionnements informels. Les représentants des pouvoirs publics sont, pour la plupart, particulièrement sensibilisés à la nature des associations à cause de leur rôle de financeur dans la pratique. Ils utilisent les nouveaux moyens juridiques, mais continuent également d'expérimenter différentes formes de négociation sur le terrain. Certains partenariats fonctionnent de façon efficace tout en respectant la nature et l'indépendance des associations. C'est de ces « bonnes » pratiques que nous constatons certaines limites théoriques de l'analyse des systèmes d'acteurs dans le contexte actuel. L'évolution du fait institutionnel interroge la place des systèmes d'acteurs dans cette évolution.

## **2 – Les différentes approches disciplinaires de l’ESS**

Compte tenu des trois acteurs évoqués dans l’histoire et des rapports de l’ESS avec ces derniers, différentes sciences sont privilégiées. Chaque science donne un regard différent sur l’histoire et n’est pas seulement cantonnée aux institutions et aux pratiques. C’est aussi l’histoire des reconnaissances juridiques et des idées. Nous aborderons donc l’approche scientifique dans un premier temps par l’approche sur les statuts, puis dans un deuxième temps l’approche économique.

### **2.1 – L’approche juridique par les statuts**

Différents statuts juridiques appartenant à l’ESS ont été reconnus par la loi-cadre sur le développement de l’ESS du 31 juillet 2014<sup>11</sup>. Nous passerons très succinctement sur les différentes formes statutaires sans approfondir le propos, car l’objectif est bien de cerner les contours de cette approche par rapport aux autres approches de l’ESS.

Les entreprises de l’économie sociale et solidaire sont les acteurs statutaires inscrits dans l’article 1 de la loi du 31 juillet 2014 qui précise que font partie de l’économie sociale et solidaire « les personnes morales de droit privé constituées sous forme de coopératives, de mutuelles, de fondations, ou d’associations régies par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 ».

La coopérative est un modèle d’entreprise démocratique appartenant à l’ESS. C’est une société de personnes qui se différencie des entreprises dites « classiques » par sa gouvernance fondée sur le principe « une personne, une voix » et la double qualité de ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs, salariés. Elle repose sur la loi 1947. On distingue des formes coopératives multiples dont les coopératives d’utilisateurs ou d’usagers (banques, consommateurs, etc.) ; les banques coopératives, les coopératives d’entreprises (agricoles, artisans, transports, commerçants, etc.) ; les sociétés coopératives et participatives (ou coopératives de production comme les SCOP et les SCIC ; ou les coopératives d’activités et d’emploi, CAE) ; et, enfin, la société coopérative européenne.

---

<sup>11</sup> Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l’économie sociale et solidaire.

Les associations sont régies par la loi 1901. À but non lucratif, elles peuvent avoir des buts très divers (sportifs, défense des intérêts des membres, humanitaires, promotion d'idées ou d'œuvres...). « Dans les pays démocratiques, la science de l'association est la science-mère : le progrès de toutes les autres dépend des progrès de celle-là » disait A. de Tocqueville dans son ouvrage *De la démocratie en Amérique* (1835-1840). L'association cristallise à elle seule les enjeux de liberté, de répression et d'institutionnalisation du fait associatif pour les pouvoirs publics. Des milliers d'hommes et de femmes « militants » s'inscrivent dans le cadre associatif moderne posé depuis la loi 1901. En réalité, l'association touche tous les aspects de la vie quotidienne (organisation du travail, corporations, métiers, réponses à des besoins sociaux, actions de solidarité, mise en œuvre de politiques publiques, etc.).

Le mot association comprend deux sens. D'une part, il désigne le contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que le partage des bénéfices (but non lucratif). D'autre part, il recouvre la personne juridique, dite personne morale, à laquelle est affectée cette mise en commun. La question du contexte des associations en France est également importante pour comprendre les enjeux globaux.

Selon l'étude réalisée par Viviane Tchernonog et Édith Archambault pour le Mouvement associatif (2007), 32 % des Français exercent une activité bénévole et près de 65 000 associations se créent en moyenne tous les ans. Les associations dites employeuses se retrouvent comprises dans un ensemble de structures et de principes qui s'inscrivent dans « l'économie sociale et solidaire », ensemble consacré et défini par la loi-cadre parue le 31 juillet 2014 en France au *Journal officiel*.

**Les fondations :** une fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. Quel que soit le type de fondation, quels que soient ses objectifs, le principe est de mettre à disposition d'une cause publique un patrimoine privé. La priorité, ce sont les objectifs que la fondation a fixés à travers plusieurs moyens : rémunération d'un patrimoine, la formation, la sensibilisation, l'information. Ces objectifs vont être réalisés, soit par la fondation elle-



même, soit par des particuliers ou des associations auxquels la fondation va confier des bourses ou des subventions.

**Les mutuelles** se créent sur la base d'une solidarité professionnelle ou territoriale. Elles ont comme objectif une couverture des risques (santé, assurance) partagée équitablement par tous les sociétaires, sans but lucratif. La santé est au cœur du projet des mutuelles. Elles appartiennent à leurs adhérents sur la base d'un fonctionnement démocratique. Elles protègent par sa couverture plus de 35 millions de personnes (sources : Rapport d'activité 2016, FNMF). Les exemples : les mutuelles de la Mutualité française, les mutuelles MAAF, MAIF, ou MACIF, etc.

**Les entreprises solidaires** sont des entités dont certaines n'appartiennent pas *stricto sensu* à l'économie sociale. Elles poursuivent une finalité sociale à travers leur activité marchande et concurrentielle. Elles bénéficient de droit de l'agrément ESUS pour être reconnues comme des entreprises solidaires d'utilité sociale. Elles ont la possibilité de bénéficier de dispositifs financiers spécifiques.

**Les entreprises adaptées (AE) et les services d'aide par le travail (ESAT)** ont une mission sociale d'intégrer durablement les travailleurs handicapés dans l'emploi. Elles offrent des activités professionnelles et un soutien médico-social et éducatif aux travailleurs handicapés. Ces entreprises permettent à une personne handicapée d'exercer une activité dans un milieu protégé si elle n'a pas acquis assez d'autonomie pour travailler en milieu ordinaire ou dans une entreprise adaptée.

**Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)** se situent également dans le champ de l'ESS sous différentes formes : entreprises d'insertion, associations intermédiaires, entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), chantiers d'insertion, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), régies de quartier, ateliers de centres d'hébergement (CHRS). Elles exercent un même métier, à savoir remettre des personnes, qui connaissent des difficultés particulières d'accès à la vie professionnelle, en capacité d'occuper tout emploi relevant de leurs compétences. Les secteurs d'activité sont très variés : environnement, bâtiment, restauration, tourisme, etc. Elles assurent souvent aux personnes qu'elles embauchent un parcours comprenant un accueil, un accompagnement socioprofessionnel et individualisé.

La loi du 31 juillet 2014 vise également les sociétés commerciales qui dans les termes de leur statut respectent les principes de l'économie sociale et solidaire et remplissent plusieurs conditions posées dans l'article 1<sup>er</sup>. Elles peuvent donc obtenir la qualité d'entreprises d'ESS en recevant l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS), afin de pouvoir bénéficier de certains avantages fiscaux notamment.

En effet, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015, les entreprises de l'ESS peuvent demander l'agrément « entreprises solidaires d'utilité sociale » auprès de la préfecture de leur siège social permettant aux structures éligibles d'obtenir des fonds issus de l'épargne salariale solidaire et de bénéficier de dispositifs de financement spécifiques comme la Banque publique d'investissement (BPI France). Il permet également de bénéficier du dispositif local d'accompagnement (DLA) et de quelques avantages fiscaux pour les éventuels investisseurs (ISF-PME et IR Madelin – Volet solidaire).

Cette approche statutaire de la loi du 31 juillet 2014 a été considérée comme une ouverture remarquable entre les différents courants de l'ESS en France comprenant les dynamiques de l'entrepreneuriat social. Néanmoins, certaines critiques ont émergé pour réclamer un acte II puisque des dimensions dans la définition officielle n'ont pas été prises en compte dans ce mode d'entreprendre notamment sur la dimension collective des projets ESS et la dimension militante. La définition fait consensus sur le mode d'entreprendre, mais elle questionne plus largement la dynamique entrepreneuriale de l'ESS sur son territoire. Il nous semble important d'élargir le cercle des « entrepreneurs » au-delà des « organisations traditionnelles » historiques.

## **2.2 – L'approche économique et sociale**

L'approche économique est utilisée par les économistes pour expliquer les raisons de la création d'organisations à but non lucratif comme les associations, par comparaison aux entreprises privées dont l'objectif est de maximiser les profits. Les théories mobilisées sont nombreuses et issues, pour certaines, des pays anglo-saxons. Elle se concentre pour la plupart sur certaines composantes de l'ESS dont les associations et les entreprises sociales.

Le terme consacré depuis les années soixante-dix dans les pays anglo-saxons est celui des « *Non Profit Organizations* » (NPO). Sept critères caractérisent une organisation non lucrative selon Salamon et Anheier (1999) :

- être formelle (c'est-à-dire relativement instituée) ;
- privée (distinct de l'État) ;
- non redistributrice de profits (que ce soit aux propriétaires ou aux dirigeants) ;
- non religieuse ;
- non politique ;
- autogérée (avec des procédures de gouvernance définies) ;
- et utilisatrice d'un minimum de bénévoles notamment dans son conseil d'administration.

Le réseau EMES aborde la dimension économique par la finalité sociale et le critère du salariat. Il s'appuie sur trois indicateurs économiques pour qualifier une « entreprise sociale » (Defourny, 2004, p. 16) : une activité productive de biens et de services en continu à la différence d'une association militante, la présence d'un risque économique porté par les fondateurs et les salariés, et des compétences salariés même si les bénévoles sont admis.

La problématique principale posée, par la littérature et les théories dites du « champ institutionnel », vise à comprendre pourquoi certains acteurs ont recours à des organisations non lucratives dans la réalisation de leur projet. Une première réponse sur l'existence des *NPO* s'appuie sur la théorie du rendement social, expliquant les conditions nécessaires en matière de production de biens et de services pour lesquelles une organisation de type non lucratif est la plus efficace (Nyssens, 1998). L'efficacité fait référence à une analyse de type coûts/bénéfices (critère de Pareto). Une allocation est donc pareto-optimale lorsqu'il est impossible de modifier cette allocation et que le bien-être de certains individus est atteint sans détériorer le bien-être des autres.

Une autre théorie, celle des biens publics, s'interroge sur les raisons qui poussent les associations à investir des terrains non rentables économiquement et financièrement comme l'insertion ou l'éducation populaire. Cette approche explique pourquoi « l'offre privée existe, mais ne parvient pas à expliquer pourquoi cette offre prend la forme d'organisations non lucratives » (Enjolras, 1995, p. 41) et non la forme d'entreprises classiques. Les associations répondent uniquement à une demande résiduelle, non satisfaite par l'État. Les *NPO* ne fournissent pas seulement des biens publics.

La théorie de l'échec contractuel issue des travaux de Nelson et Krashinsky (1973) et de Nelson (1977) selon l'hypothèse que la qualité de service offerte dans les crèches était difficilement évaluable par les parents. Les parents font, de fait, plus confiance à une structure non lucrative liée à la petite enfance, car ils pourraient craindre que l'entreprise ne veuille profiter d'eux par des services de qualité inférieure. Cette approche révèle les situations d'« asymétrie informationnelle ». Selon les travaux de Hansmann (1980), lors d'une transaction entre différents acteurs, l'une des parties prenantes connaît une information importante que l'autre partie ignore, essentiellement à cause de la nature du service proposé ou aux parties prenantes :

- le hasard moral : lorsqu'une des deux parties impliquées dans une transaction doit entreprendre une action. L'autre partie ne peut pas empêcher l'exécution de cette action ;
- la sélection adverse : une des deux parties détient un savoir pertinent pour la transaction que l'autre partie prenante ignore.

Pour Hansmann (1987), cette notion d'asymétrie informationnelle s'appuie sur la nature des biens fournis par une association qui apporte un certain degré de confiance entre chaque partie prenante. Lorsqu'une transaction a lieu et qu'un fort degré de confiance est nécessaire, les associations sont plus avantagées par rapport aux entreprises grâce à leur nature non lucrative et à l'implication des différentes parties prenantes comme les bénévoles. Néanmoins, ces spécificités nécessaires à la construction de la confiance ne suffisent pas toujours puisque les gestionnaires d'association ont la possibilité de poursuivre d'autres objectifs incompatibles avec ceux des adhérents. Ben-Ner et Gui (2003) ainsi que Ortmann et Schlesinger (2003) et Steinberg, (2006) se sont opposés à l'approche de Hansmann sur ce point : « la contrainte de non-distribution d'une part ne garantit pas que les organisations non-lucratives soient dignes de confiance et d'autre part ne suffit pas à caractériser ces organisations » (Enjolras, 2009).

Ces deux théories, celle des biens publics et de l'échec contractuel, expliquent les conditions de création des associations, sans pour autant expliquer totalement leur présence. Dès lors, si le profit ne constitue pas le principal facteur de motivation, quelles peuvent être les motivations de ces entrepreneurs associatifs ? Les motivations individuelles à la fois dans une perspective utilitariste et sociale peuvent nous éclairer notamment en explorant les théories de la demande sur les motivations des acteurs

externes à l'association tout en soulignant l'échec du secteur privé et de l'État, sans approfondir les intentions des entrepreneurs à l'origine de ces organisations.

L'approche en termes d'échec philanthropique (théorie de l'offre) s'appuie sur les travaux de Ben-Ner et Van Hoomissen (1991) qui ont développé une théorie sur le concept des parties prenantes, en partant des théories de Hansmann sur l'échec contractuel : la contrainte de non-redistribution des profits ne suffit pas à garantir une certaine qualité de service. L'existence d'une association résulte de la confrontation entre l'offre et la demande. Plusieurs parties prenantes se répartissent suivant :

- ceux qui sont du côté de la demande (D) : ils payent pour un besoin, un service, ou donnent de l'argent pour que d'autres personnes puissent profiter de ce bien ou ce service. La partie prenante (D) cherche à obtenir le maximum de biens produits ;
- ceux qui sont du côté de l'offre (O) : ils contrôlent la demande et mettent en avant leur propre intérêt et donc les bénéfices tirés de cette même organisation. La partie prenante (O) cherche à maximiser ses bénéfices.

Il y a alors un conflit d'intérêts qui est résolu au sein des associations, car c'est la partie prenante (D) qui contrôle l'organisation, et qui génère sa propre offre. Ben-Ner et Van Hoomissen (1991) considèrent donc la création d'une association comme un processus dynamique où la demande crée elle-même l'offre en répondant à un besoin précis d'un groupe d'individus.

Au-delà de ces différentes théories qui expliquent les conditions de création d'une organisation à but non lucratif, la théorie des biens publics de Weisbrod (1975 et 1977) souligne la défaillance du secteur public pour expliquer la création d'une association. Dans l'approche de Hansmann (1980), les situations d'asymétries informationnelles, grâce à un niveau de confiance élevé, favorisent les associations face aux entreprises. Dans la théorie des parties prenantes de Ben-Ner et Van Hoomissen (1991), les organisations à but non lucratif résultent de la confrontation entre offre et demande. Une autre problématique se pose donc sur la cohabitation des associations et des entreprises sur un même secteur d'activité.

La théorie de l'échec philanthropique de Salamon (1987) pose une critique des théories de la demande (Enjolras, 1995, p. 45). Elles ne tiennent d'abord pas compte de la

dimension historique du phénomène associatif, à l'origine de « biens collectifs et de nombre de droits sociaux ». De plus, les théories de la demande suggèrent que dès lors qu'une association produit des biens et des services, les relations avec l'État devraient être purement exclusives. Or, les travaux précédents suggèrent qu'il peut y avoir aussi bien échec de l'État qu'un échec des *NPO* qui ne sont pas en mesure de satisfaire des besoins sociaux.

Salamon (1987) définit la notion d'« échec philanthropique » (*Voluntary failure*) afin d'expliquer la coexistence de ces trois types d'entités. Les associations sont des acteurs privilégiés dans la fourniture de biens collectifs. L'État intervient uniquement lors des initiatives associatives ayant échoué. Quatre types d'échecs philanthropiques sont identifiés par l'auteur :

- l'insuffisance philanthropique : les associations ont des ressources insuffisantes et ont des difficultés à offrir des biens et des services ;
- le particularisme philanthropique : les associations ont tendance à se focaliser sur certains sous-groupes et à laisser les cas les plus difficiles aux autorités. Elles ne tiennent pas uniquement compte des besoins sociaux, mais sont aussi à la recherche d'une certaine reconnaissance. Des différences peuvent donc exister dans la fourniture de service ;
- le paternalisme philanthropique : les aides se répartissent en fonction de celui qui dispose du plus de ressources possibles. Tant que le secteur non lucratif est dépendant de dons ou de subventions, ceux qui les contrôlent, pourront déterminer l'allocation des ressources ;
- l'amateurisme philanthropique : l'implication des bénévoles ne suffit pas, car certains biens et services nécessitent de faire appel à des professionnels compétents en fonction des besoins.

Cet échec philanthropique engendre une approche complémentaire des différents secteurs comme l'État, le secteur privé et le secteur associatif :

L'État est en position de générer par l'impôt des ressources stables et d'un volume satisfaisant, d'établir des priorités sur la base de processus démocratiques, d'offrir un accès égal à tous aux services publics et de standardiser la qualité des services. Le secteur non lucratif est en mesure de personnaliser les prestations, d'opérer sur une échelle plus réduite que les bureaucraties, d'ajouter les services aux besoins et de générer une certaine concurrence entre les offreurs. (Enjolras, 1995, p. 47.)

Nyssens (1998) schématise les différentes théories de la demande selon le triangle organisationnel présentant des complémentarités (actions publique et volontaire), des avantages et des inconvénients :

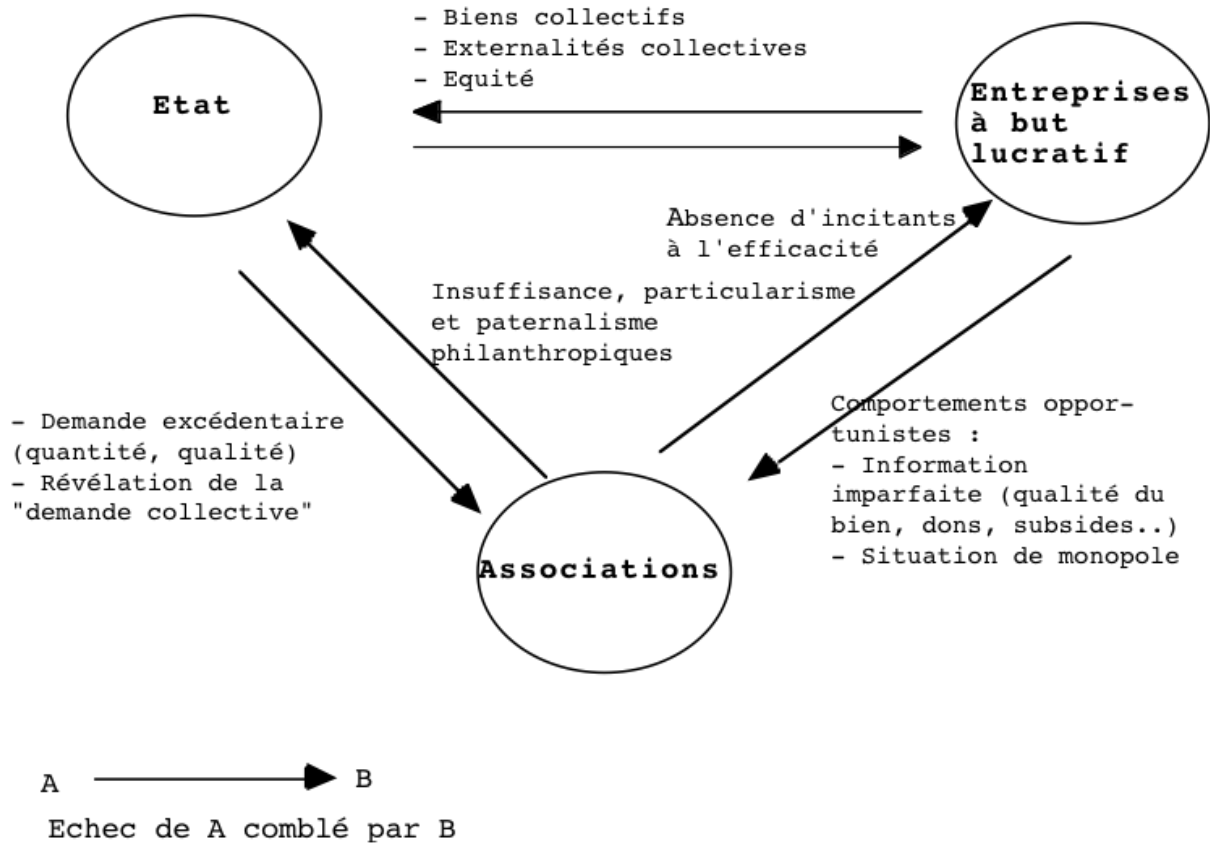


FIGURE 1 – Les théories de la demande et le triangle institutionnel (Nyssens, 1998)

Au-delà de l'exemple associatif, l'approche économique comprend à la fois les théories portant sur l'offre et la demande. Il nous semble important de nous questionner sur la demande à travers les besoins à satisfaire, et du processus dynamique qu'elle engendre dans une perspective historique. Le niveau social du réseau EMES soutient une approche sur les entreprises sociales en reliant la dimension économique et la finalité sociale. Les économistes présentent les associations comme des organisations productrices de biens et de services, situant le niveau de réponse sur des besoins non satisfaits et non solvables, et distinct du secteur privé et des pouvoirs publics (Demoustier, 2001). Mais les associations sont aussi fondées sur des personnes qui répondent à un besoin social et associent les bénévoles et les salariés au sein d'un projet défini par des valeurs (Boncler et Valéau, 2010).

Les finalités des organisations peuvent être identifiées à travers trois indicateurs :

- un projet et des objectifs au service de la collectivité et de la société, par la promotion du « sens de la responsabilité sociale au niveau local » (Defourny, 2004), et différents d'une entreprise privée classique ;
- une initiative portée par la société civile (groupe de citoyens) dans une dynamique collective et partageant le même projet (entreprise sociale) ;
- une distribution limitée des bénéfices, comme les coopératives qui peuvent distribuer des bénéfices dans des proportions contrôlées. En tant qu'entreprise sociale, elles peuvent maximiser leurs profits en limitant cette redistribution.

L'approche du réseau EMES semble à dominante économique sans intégrer les autres dimensions. Il nous semble important de nous attarder sur l'approche sociopolitique afin d'appréhender les organisations de l'ESS.

### **2.3 – L'approche sociopolitique**

Les sociologues proposent une perspective différente et plus large de l'association qui étudie les performances de ces organisations sous l'angle d'« utilité sociale » (par exemple en consacrant certains emplois à des publics défavorisés) ou sous l'angle de « l'innovation sociale » (par exemple de nouvelles pratiques) (Cloutier, 2003), ou encore sous l'angle de la création d'un lien social (Laville et Sainsaulieu, 1997). L'objectif visé est de mieux comprendre l'ESS à travers l'identification de sa nature sociopolitique.

L'ESS a pris de nombreuses années avant de s'inscrire dans une véritable politique publique. Elle n'a jamais vraiment pris cette dimension politique. Par exemple, selon Gilles Bourque (1999), c'est donc dans l'espace politique que le mouvement d'économie sociale peut le mieux servir l'intérêt général. Elle peut donc contribuer

à la préservation de la société politique et à la réinstitutionnalisation de la régulation politique. On sait qu'à l'échelle mondiale cette tâche implique la nécessité de créer des institutions publiques supranationales qui permettent de débattre démocratiquement des enjeux de la mondialisation et de discuter de la régulation politique du capitalisme financiarisé. Le mouvement d'économie sociale ne saurait, bien sûr, intervenir qu'à l'échelle nationale et, plus particulièrement, à l'échelle régionale et locale.



Le questionnement de la contribution du mouvement d'économie sociale à la réinstitutionnalisation de la régulation politique se pose comme une résistance au néolibéralisme impliquant nécessairement la création des conditions liées à l'élargissement de l'espace public et à l'affirmation d'une citoyenneté effective et participative.

La contribution du mouvement à la mise en place de ces conditions peut se faire d'au moins trois manières selon G. Bourque (1999) :

- par l'éclosion de pratiques solidaristes d'inspiration démocratique dans l'activité économique, par l'exercice plein et entier de la citoyenneté dans l'espace public comme l'encourage globalement le mouvement. L'économie sociale rend possible l'exercice d'une citoyenneté effective en soutenant le développement de l'emploi ;
- de même, les pratiques de « débureaucratization de la prestation des services » peuvent concourir à une « réinstitutionnalisation de la sphère publique qui favorise la participation démocratique » ;
- l'apport décisif du mouvement de l'économie sociale se mesure de façon « périodique » par la participation du mouvement à la réorganisation de la sphère publique ».

Les effets du mouvement politique de l'ESS sont mesurables de deux façons, en observant les effets de la concertation sur les pratiques d'économie sociale, et par une portée plus globale qui repose sur la nature même de la réinstitutionnalisation.

Les formes de gouvernance démocratique constituent également une des clés de l'entreprise sociale selon le réseau EMES. La gouvernance regroupe un ensemble de règles permettant aux dirigeants de prendre des décisions et d'exercer leurs activités, représentant en l'occurrence un enjeu pour toutes les organisations associatives grâce à certaines caractéristiques particulières : « absence d'actionnaires, absence de culture de la mesure, pluralité d'acteurs » (Eynaoud, 2006).

La structure de la gouvernance participative peut être identifiée selon les trois éléments posés par le réseau EMES :

- un degré élevé d'autonomie : les entreprises sociales ne sont contrôlées et gérées ni par les pouvoirs publics ni par d'autres organisations extérieures, ce qui n'empêche pas d'entretenir des liens étroits avec les pouvoirs publics ;
- un processus de décision non fondé sur la propriété du capital, mais sur un principe démocratique, « un homme, une voix » une dynamique participative associant la « représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au projet et une gestion participative » (Defourny, 2004).

De nombreux auteurs ont travaillé sur la problématique de la gouvernance au sein des associations. Nous pouvons, par exemple, citer les travaux de Laville et Sainsaulieu (1997), Mayaux (1999), Valéau (2003), Boncler (2006), Meier et Schier (2008), Laville et Hoarau (2008) cités par Eynaud, Sponem, Tavares (2008) ou l'ouvrage sur les pratiques et les débats sur la gouvernance débattus à l'international de Eynaud *et al.* (2015).

Appréhender l'ESS sous l'angle juridique ou des différentes théories existantes dans le champ économique, social, sociopolitique n'est pas simple sur le plan scientifique. Il nous semble pertinent de retenir l'approche historique pour comprendre le phénomène de l'ESS et de nous interroger maintenant sur les apports des sciences de gestion au regard de notre problématique.

### **3 – L'approche gestionnaire**

Les sciences de gestion ne sont pas une approche scientifique de plus. Elles ne consistent pas uniquement à améliorer une organisation ou un système. Ce sont des sciences appliquées qui mobilisent effectivement les savoirs des autres sciences. Mais ce sont des sciences de la décision et de l'action. Ce faisant, elles permettent de dépasser certaines limites des autres sciences (sciences économiques, politiques, sociologie, etc.) dans notre projet de recherche sur le changement d'échelle. Notre mobilisation des sciences doit être justifiée par des apports réels. Nous commençons par une critique avant de poser les apports des sciences de gestion sur le sujet de l'ESS.

### **3.1 – Les limites des conceptions actuelles de l’ESS**

Les approches actuelles de l’ESS n’apportent, selon nous, que des points de vue partiels et partiels. En effet, appréhender les changements d’échelle de l’ESS par les théories actuelles est un exercice complexe qui limite notre raisonnement à des approches idéologiques et traditionnelles. Nous examinerons dans un premier temps les limites liées aux courants de pensée et aux approches traditionnelles avant d’aborder l’approche gestionnaire.

#### **Les limites liées aux courants de pensée**

Situer l’ESS par rapport à la production des connaissances scientifiques revêt un caractère déterminant pour notre recherche. Entre l’acceptation des règles de l’économie capitaliste et d’un État régulateur, et la critique de ce modèle (analyse marxiste) avec la nécessité d’un rôle central de l’État, l’analyse critique aboutissait à un vide conceptuel comme le souligne Jean-François Draperi (2007) dans son article « Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale ».

Marginalisés malgré leurs contributions à la définition d’outils économiques, sociologiques, de gestion et juridique, les apports de l’ESS sont demeurés confidentiels sans la reconnaissance simultanée du mouvement de pensée et du mouvement de l’entreprise.

Le mouvement de l’entreprise doit construire son sens par la confrontation aux valeurs, aux expérimentations, à la pensée. L’enjeu de la reconnaissance du mouvement d’entreprise a été pris en compte par l’Université, les grandes écoles et les grands centres de recherche, mais pas les dimensions liées au mouvement de pensée. Les sociologues mènent historiquement des recherches sur le paradigme des organisations qui se décline fréquemment entre les courants des fonctionnalistes et l’analyse critique (Séguin et Chanlat, 1983). Le courant classique des fonctionnalistes est une discipline scientifique (Seguin et Chanlat, 1988) qui se décline par une unité fonctionnelle du système de l’organisation dont de nombreuses théories ont pour socle ce paradigme : l’organisation scientifique du travail (Taylor, 1911), l’analyse de la bureaucratie (Weber, Merton), l’étude des relations humaines (Mayo, Dickson, Roethlisberger), les approches de la prise de décision et de la rationalité limitée (March, Simon), la théorie des besoins (Maslow), l’école sociotechnique (Emery, Trist) et la sociologie des

organisations française (Crozier, Friedberg, 1977). Certains courants ont inscrit l'économie sociale dans cette approche : les concepts de logiques d'action (Boltanski, Thévenot, 1991) ou ceux de gouvernance (Enjolras, 2009).

Drapéri (2011) souligne l'insuffisance de connexion avec le terrain de l'ESS. En revanche, l'approche fonctionnaliste peut prendre ses distances avec les sociétés de capitaux classiques. Au-delà de cette limite, l'approche fonctionnaliste de l'ESS ne permet pas de déterminer des caractères propres par rapport à l'économie capitaliste, occultant la confrontation nécessaire aux valeurs, aux principes et aux règles qui définissent l'identité de l'ESS aboutissant à une forme de banalisation. Cette tradition fonctionnelle a donné lieu à une sociologie française de l'entreprise (Segrestin, Wieworka, Piotet, Sainsaulieu) qui est caractérisée comme un système de travail sociotechnique (Coutant, 2015).

L'entreprise est vue d'une autre façon par l'ESS en mettant l'accent sur la dimension politique (les travaux historiques de Godin (Lallement, 2009) ; de Gide ; Rist, 2000 ; de Lavergne, fondateur de la RECMA en 1921 ; de Poisson ; de Fauquet ; de Lasserre ; de Vienney ; de Desroche), où l'organisation du travail est profondément liée aux projets, aux valeurs, à la structure élective et à l'exercice démocratique du pouvoir.

L'analyse critique s'appuie également sur les travaux de Marx sur les rapports de production capitaliste en matière de lutte des classes (production et moyens de production) et les utopistes. L'organisation n'est plus au centre, mais devient un lieu historique de la lutte des classes, le management devenant un moyen de contrôle (Goldman et Van Houten) de domination et de contradiction (Benson, 1977).

La dialectique l'emporte sur le fonctionnel, et le système comme la tradition de la sociologie française à l'image des travaux de Friedmann (1948) fait du contexte de l'organisation et de l'entreprise le reflet d'enjeux sociétaux dans son ensemble touchant la place occupée par l'ouvrier. Les travaux menés dans ce sens, aussi bien par le courant sociologique (Dubar, 2017) (la théorie de la régulation de J.-D. Reynaud, 1997, 1999 ; Weber, Durkheim, etc.) et le courant des économistes (Bessis, 2006) (Boyer, Aglietta, Boltanski, Thévenot sur les logiques des acteurs et d'actions), sur les organisations, la socioéconomie du travail ont totalement occulté les approches de l'entreprise de l'économie sociale et solidaire.

Le rapport des personnes à l'économie et à l'entreprise est forcément modifié, en agissant en économie comme en société. La confrontation au courant libéral induit une fragilité de la posture, mais en résolvant les conflits, elle donne accès à la possibilité d'être plus conséquente dans son rapport à l'entreprise et à l'économie, par le biais de l'éthique et de la sociologie (économiste indien A. Sen).

L'économie sociale et solidaire est un mouvement de pensée qui inspire et modélise des aspirations alternatives, et un mouvement d'entreprise collective, groupement de personnes, lieu de transformation de la société (à la place du marché) produit et acteur social (tradition coopérative du XIX<sup>e</sup> siècle), et à la fois lieu de production, d'éducation, et de changement social (entreprise collective, outil vecteur de changement social).

Une des questions fondamentales qui se posent est d'interroger le sens de la relation théorie et pratique. Deux écoles se dessinent :

- construire un homme nouveau, doté de qualités particulières (altruiste, solidaire) ;
- définir les règles nouvelles pour un meilleur fonctionnement de l'économie et de l'entreprise, en respectant les valeurs démocratiques (civiles et politiques), en apprenant l'économie sociale par un cursus éducatif.

Il ne s'agit pas de critiquer la pratique ou la théorie, car le regard critique est préalable à toutes actions entrepreneuriales portées par les entreprises de l'ESS. La posture éducative par la pratique de l'expérimentation permet de relier plusieurs approches :

- l'économie et le social (exercer la solidarité et ses responsabilités économiques et sociales), l'amical et l'intérêt économique ;
- la théorie et la pratique (cohérence entre le dire et le faire) dans un processus éducatif émancipateur.

La notion d'engagement individuel et de responsabilité est déterminante pour garantir le pouvoir de chacun (principe une personne = une voix).

À ce stade, il est important de noter que certaines limites nous conduisent à nous interroger sur une autre approche de l'ESS. En effet, le débat sur les définitions et de la pensée sur l'ESS ne traduit pas toutes les réalités des initiatives de l'ESS et l'évolution des différents niveaux d'acteurs qui interagissent tant que le plan individuel que

collectif ou institutionnel. Il existe d'autres limites liées à l'approche traditionnelle de l'ESS.

### **Les limites de l'approche traditionnelle de l'ESS**

Les interrogations sur les définitions de l'économie sociale et solidaire sont sans fin depuis la réapparition de son expression dans les années quatre-vingt en France. La littérature s'est plutôt penchée sur une approche descriptive et normative.

Sur le plan épistémologique, l'évolution de l'expression « économie sociale et solidaire » en France a démarré historiquement par un non-sens en termes de définition :

- aucune désignation d'un concept rattaché aux définitions proposées ;
- l'expression n'est pas un synonyme didactique.

D'un point de vue sémiologique, cette expression constitue un syntagme utilisé couramment, mais qui ne renvoie à aucune signification autre qu'une invitation implicite à trouver, entre les catégories de signifiés énoncées (coopératives, mutuelles, associations gestionnaires), un « méta-signifié » commun qui engloberait, et à la fois transcenderait, les trois signifiés individualisés.

D'un point de vue idéologique, il résulte de l'énonciation des catégories juridiques différentes (différents statuts, le sociétariat, les finalités institutionnelles), que le seul méta-signifié commun serait le concept d'entreprise, avec ses connotations : entreprise = échange marchand = actes de commerce = lucrativité. Mais le fait que l'ESS n'est pas désignée par ce terme « entreprise » suggère qu'il renvoie à son tour à d'autres concepts et à d'autres classes d'objets. Le paradoxe de cette définition par énonciation est que son apparente simplicité cache la réalité plus ou moins complexe qu'elle est supposée représenter. La plupart des chercheurs historiques de l'économie sociale, puis sociale et solidaire, s'abstiennent prudemment de définir celle-ci. La première dans la charte de l'économie sociale de 1980 ne donnait pas de définition de l'ESS. Ni Jeantet et Verdier (1982) ni Moreau (1982) n'ont osé le faire et ont complété l'énonciation par une exclusion, « ni profit ni État ».

Les auteurs soulignent surtout ce que l'économie sociale n'est pas, pas ce qu'elle est. Dans les deux « Que sais-je ? » d'André Neurrisse puis de Philippe Batifoulier (1995), l'approche consiste à étudier le phénomène comme l'étude des interdépendances entre

l'économique et le social, en refusant de la réduire à un « tiers-secteur » ne relevant ni d'une logique du marché ni d'une logique de l'action publique. Claude Vienney (1983) dressait le constat suivant sur le sujet : « un ensemble d'autant plus intéressant qu'il est indéfinissable », à l'image des propos d'Henri Desroche : « [...] une étiquette apposée sur une certaine, et peut-être incertaine, marchandise contemporaine ». Vienney posa un regard englobant par la suite : « terme réutilisé en France après une longue éclipse pour désigner un ensemble d'organisations qui tendent à se reconnaître et à être reconnues par l'État comme un secteur ayant des caractéristiques spécifiques ».

La création du syntagme « économie solidaire », ou l'adjonction des termes « et solidaire » au syntagme « économie sociale », est venue complexifier l'enjeu d'une définition à partir d'un concept. Le projet de loi esquissé en 2001 par le secrétariat d'État à l'Économie sociale et solidaire avait tenté une définition par une combinaison de caractéristiques relevant soit du projet politique et moral (création de lien social, développement durable, solidarité, etc.), soit de l'énonciation de domaines d'action liés à l'exercice des droits de la personne humaine (organisation du droit au travail, au logement, à la santé, à l'autonomie, à l'insertion, etc.), soit à des normes juridiques et organisationnelles (gestion démocratique, patrimoine collectif, gestion de service, participation des bénévoles, etc.). L'idée de ces énonciations était de définir l'économie sociale et solidaire comme l'antithèse de l'économie dite marchande, ou de l'économie du profit, ou du modèle capitaliste.

Ce projet a mis en évidence plusieurs constats :

- l'économie sociale et solidaire n'est pas définissable en elle-même, mais par les sous-ensembles qui la constituent ;
- l'agrégation de ses sous-ensembles n'est possible que par une combinaison de critères qui appartiennent à des logiques différentes qui tiennent par les finalités institutionnelles et du modèle organisationnel (réponse aux besoins collectifs des membres et démocratie qui ne sont en rien spécifiques de ces institutions), celle de la taxonomie juridique, avec le caractère aléatoire de toute classification « pour les besoins de la cause » et non pas à partir de caractéristiques objectives, celle de l'axiologie (valeurs).

Certains auteurs soulignent l'impossibilité de définir clairement ce concept à l'image de l'analyse de Spinoza (1954) : « La plupart des erreurs consistent en cela seul que nous ne donnons pas correctement leurs noms aux choses. » En l'occurrence, l'erreur est de tenter de donner une appellation imprécise à un concept indéfinissable. La définition est possible pour chacune des composantes appelant à une classe d'objets ayant une vocation spécifique, que l'on peut traduire en finalités institutionnelles et en normes de droit positif, d'un lexique juridique suffisant et pertinent. Néanmoins, ce raisonnement conceptuel manque pour l'économie sociale et solidaire que l'on approche souvent comme l'ensemble homogène de ces diversités : sa seule définition énumérative ne constitue pas un système de postulats commandant une chaîne axiomatique de normes de droit positif.

Au final, le débat sur l'appartenance à l'ESS s'appuie sur des critères évolutifs, car le champ évolue constamment (Danièle Demoustier, Damien Rousselière, Jean-Marc Clerc et Benoît Cassier, 2003). L'économie sociale et solidaire est par exemple souvent associée à une approche organisationnelle, à une certaine idéologie politique et philosophique, à certains secteurs d'activité, à l'amélioration des conditions de travail, et au progrès social par opposition au secteur capitaliste et marchand.

Une autre approche vise plutôt à considérer l'ESS dans une économie dite « plurielle », ce qui risque de masquer sa dépendance envers l'économie lucrative. Il s'agit de l'appréhender non comme une simple réponse temporaire à « la défaillance du marché et de l'État » comme mode de réorganisation des activités nécessaires, mais non suffisamment rentables (ou normatives) selon certaines règles propres de pouvoir et d'argent (Vienney, 1980, 1994), mais comme un réel levier pour un nouveau mode de régulation. D'autres auteurs analysent les défaillances du marché et de l'État, comme des obstacles empêchant l'ESS de jouer son véritable rôle et de révéler son essence même.

Par la suite, l'approche entrepreneuriale a été renforcée par l'accent mis sur le « poids » de l'économie sociale et solidaire, soutenu par l'effort statistique de l'Insee pour identifier ce type d'entreprise. Mais cela ne révèle rien sur « l'influence » de l'ESS sur son environnement, qu'il soit territorial ou macroéconomique : dans ses rapports à la concurrence, à la puissance publique, au mode de croissance. C'est l'approche retenue depuis la loi-cadre de l'ESS en 2014 en retenant le mode d'entreprendre et de



développement économique pour définir l'ESS dans son premier article. Trois constats peuvent émerger de cette situation :

- une confusion entre les moyens et les finalités de l'ESS ;
- un cloisonnement sur le terrain entre les réseaux et les organisations de l'ESS qui ne convergent pas forcément sur un socle commun représentant l'approche d'ensemble de l'ESS ;
- une rupture historique sur la définition admise de l'ESS et qui empêche la pensée d'évoluer.

C'est pourquoi, le chercheur étant au service d'une cause, contrairement à la tradition classique, les chercheurs se reconnaissent pleinement dans un processus de validation par la pratique de la théorie. Les travaux viennent éclairer des phénomènes sociaux, permettant d'unifier la pratique et la théorie, pouvant produire quelques effets néfastes selon Draperi (2011). C'est la confrontation ou la preuve par l'action. L'économie sociale et solidaire nécessite une cohérence entre la pensée et l'action ou la pratique sociale, fondée sur la liberté de l'engagement volontaire.

La preuve dans l'ESS passe donc par la pratique expérimentale basée sur une recherche-action (acteurs et producteurs de connaissance) donnant un sens éducatif à la posture épistémologique en définissant l'éducation et l'émancipation spécifique à l'économie sociale et solidaire. Le projet, la réalisation et l'évaluation de la recherche-action posent le processus d'éducation et d'émancipation (finalité socio-économique et éducative), souvent en exerçant leur propre expertise (de l'autoformation à l'expertise) en étant un acteur et chercheur de ses propres pratiques sociales.

Une autre hypothèse vient expliquer l'ignorance des théories du champ de l'économie sociale et solidaire. L'approche fonctionnelle des entreprises exclut les valeurs et les finalités de ces entreprises. Les exemples sont nombreux : l'organisation scientifique du travail, le management des ressources humaines, l'analyse des conflits et de la négociation, la gouvernance sont à des moments différents les concepts clés et les solutions incontournables pour qu'une organisation fonctionne, quel que soit le type d'entreprise.

Draperi (2007) avait écrit en ces termes :

L'absence d'organisation et d'entreprise dominante dans l'économie sociale, l'absence d'un *one best way* explique à la fois la complexité de cette tradition et pourquoi elle est, plus que les deux autres, perméable. Cette complexité et cette inégale perméabilité jouent leurs rôles dans la sous-évaluation de la tradition d'économie sociale qui est moins facilement identifiée comme telle. Cette ignorance de l'économie sociale comme mouvement de pensée est une cause majeure, voire la cause principale, de la marginalisation de l'économie sociale comme mouvement d'entreprise. L'enjeu est donc considérable. C'est d'autant plus vrai que de nombreux acteurs de l'économie sociale eux-mêmes ne soupçonnent pas l'existence d'un mouvement de pensée qui leur soit propre.

La production de connaissances en économie sociale et solidaire (Draperi, 2007) prend racine historiquement à travers des chercheurs acteurs de terrain : Godin (industriel et fondateur de coopératives et de mutuelles), Charles Gide (membre d'associations et de coopératives), Jean Jaurès (acteur et penseur coopératif), Albert Thomas (théoricien de la coopération et homme politique), Ernest Poisson (militant et dirigeant coopératif), Claude Vienney (au sein de la Fédération nationale des coopératives de consommation et universitaire), etc. De nombreux autres universités engagées ou acteurs chercheurs ont poursuivi cette tradition : Jacques Moreau, André Chomel, Jean Lacroix, François Espagne, Maurice Parodi, Bernard Gibaud, etc.

L'économie sociale présente un profil différent en fonction des contextes, des forces et des urgences. Cette analyse se vérifie par exemple dans le contexte de certains pays : la création d'emplois au Maghreb, l'autonomie et le désengagement de la dépendance à Haïti, l'accès à la santé en Afrique subsaharienne, l'accès aux services sociaux en Amérique latine, etc. Le constat est qu'elle est souvent conçue comme une réponse à la crise économique, et comme un outil de la lutte contre la pauvreté et le chômage, ou favorisant l'accès aux biens et aux services. Souvent reconnue pour son potentiel, il est plus difficile de mesurer ses performances et sa capacité à amortir ou à transformer la réalité. Son ambition vise à être autre chose d'une économie des pauvres pour les pauvres adoptant un changement d'échelle et un saut qualitatif.

Il est aisé d'idéaliser les pratiques ou de surestimer les marges de manœuvres de l'ESS. Mais les obstacles et les défis auxquels est confrontée l'ESS sont en effet importants et souvent considérés comme structurels : la faiblesse des capacités et des ressources, les problèmes de gestion, la fragmentation des expériences, le manque de vision stratégique, les faiblesses dans la chaîne commerciale, les carences ou contradictions du

cadre politique et législatif, etc. En somme, le potentiel stratégique de l'ESS réside bien plus dans sa recherche permanente visant à dépasser ses limites, en dépassant cet « entre-deux » – entre le marché et l'État, l'économie formelle et informelle, l'économique et le social, etc.

Sur le changement d'échelle, souvent, ces organisations se caractérisent par l'homogénéité de leurs membres, ainsi que par une identité collective et une cohésion sociale, fortement ancrées dans un territoire (communauté, village, quartier). Elles se délimitent par leur efficacité dans l'identification et la satisfaction de besoins locaux. Pour se développer, les organisations en provenance de l'ESS s'ouvrent à une diversification – quantitative et qualitative – de leurs membres à des acteurs externes (notamment pour accéder au marché), ou encore s'engagent dans un processus de professionnalisation. En contrepartie, la cohésion interne et le processus de prise de décision démocratique peuvent ne pas fonctionner (Unrisd, 2014), entre la volonté de s'agrandir et de maintenir les principes de l'ESS actifs.

Sur le plan international, ce changement d'échelle, supposant un minimum de coordination, s'est traduit par un certain nombre d'organisations qui se sont ainsi structurées au niveau continental :

- le Réseau africain d'ESS (Raess) ;
- l'Association des coopératives d'épargne et de crédit d'Afrique (Acosc) ;
- le Conseil asiatique d'économie solidaire (Asec) ;
- le Social economy Europe ;
- le Réseau intercontinental de promotion de l'économie sociale et solidaire (Ripess) ;
- l'Alliance internationale des coopératives (ICA) ;
- les Rencontres du Mont-Blanc (Forum international des dirigeants de l'ESS), etc.

Sur le plan politique, la réconciliation entre économie et solidarité amène à identifier le champ de l'économie sociale et solidaire différemment : participer à un nouveau contrat social ou d'une refondation des rapports entre économie et société. De même, beaucoup d'ambiguïtés liées à l'économie sociale et solidaire peuvent être dépassées par une mise en perspective historique, mais aussi par la technique de l'individualisme

méthodologique. Sur les définitions de l'économie, la confusion entre l'économie et le marché est de mise dans la société actuelle, selon Polanyi (2011). À côté du marché régi par les principes contractuels, la redistribution est quant à elle régie par des normes. Mais il existe aussi le principe de la réciprocité destiné à entretenir des échanges de biens et les liens sociaux, selon Mauss (2007), et à renforcer le tissu social.

L'agencement des sphères économiques et politiques interroge l'associationnisme (Laville, 2010) qui permettra, par des actions politiques et collectives, d'essaimer dans la société la solidarité démocratique (auto-organisation, mouvement social et égalité de droit entre les personnes qui intègrent les différences). P. Leroux (Viard, 2007) souligne que « l'associationnisme est ancré dans cette solidarité comme lien social volontaire entre citoyens libres et égaux » (E.P. Thompson, H. Desroche, E.J. Hobsbawm ou W.J. Sewell).

L'économie est donc questionnée sur sa portée politique. Séparer les sphères politique et économique, bien que conceptuellement distinctes, ne reflète pas la réalité. Le politique ne peut être aux commandes de l'économie. Dans l'autre sens, l'économie peut être pleinement incluse au débat public en se démocratisant par les engagements citoyens et la démocratie participative arrimés à la régulation publique et à la démocratie représentative. Cette approche a le mérite d'aboutir à la conclusion de la transformation sociale et à une sortie de l'économie en prônant un modèle alternatif. Il s'agit de « faire de l'économie autrement, de façon solidaire et démocratique » (Coutrot, 2005, p. 116).

Sans tomber dans les extrêmes de la rationalité supérieure ou le moralisme d'une harmonie sociale éliminant les carences du capitalisme, force est de constater que « l'utopie et l'idéologie sont deux composantes nécessaires et irréconciliables de la démocratie » (Ricœur, 1997). Cette « utopie réaliste » offre la possibilité d'aborder un autre monde et une autre économie, à partir des expériences existantes en évitant toute dérive sectaire. Abensour (2000, p. 49) a traduit les enjeux en ces termes qui sont :

Non pas tant substituer une révolution par en bas à une révolution par en haut, qu'ouvrir un nouvel espace horizontal d'expérimentation sous le signe de l'utopie. C'est de la société qu'elle part, des multiples foyers de socialisation qu'elle porte en son sein pour inviter à recréer, à partir de la différence des pratiques, une nouvelle société.

Au final, les approches politiques, philosophiques et scientifiques abordent le concept de l'économie sociale et solidaire sous un angle dialectique. La coexistence de ces modes de pensée nous conduit à adopter une approche systémique pour dépasser ces clivages sur la définition du concept. Le problème ce n'est pas de définir l'ESS par rapport aux courants de pensée capitaliste, du libéralisme et du marxisme. Il ne s'agit pas de réduire également l'ESS au débat entre le politique et l'économique par des oppositions.

De manière plus organique, l'enjeu de la libération du potentiel de l'économie sociale et solidaire dépend essentiellement de la compréhension qu'on en a (et des ambitions – objectifs – qu'on lui donne) ; non seulement de ce qui la définit, mais aussi de son positionnement par rapport aux secteurs public et privé et surtout des systèmes au cœur de son évolution. Plus globalement, il s'agit d'appréhender son rapport à l'économie dans son ensemble et aux stratégies de développement. Les politiques publiques, et plus précisément la configuration des rapports entre les acteurs de l'économie sociale et l'État, jouent dès lors un rôle central comme frein ou comme moteur au déploiement de l'ESS à ce jour, afin de permettre à cet ensemble d'écosystèmes de se développer.

En résumé, il est important de souligner que l'approche traditionnelle de l'ESS entretient historiquement des rapports étroits entre le politique et la pratique. Nous n'avons pas vocation à critiquer la pratique. Mais la critique de la recherche en ESS ne permet pas, à ce jour, d'instaurer un cadre favorable à l'émergence d'une définition scientifique. L'ESS développe donc une approche descriptive, mais c'est aussi un processus, une manière de penser et d'agir, et pas uniquement un modèle, une finalité, une organisation ou des statuts. Certains arguent de la nécessité de sortir de l'approche organisationnelle et fonctionnelle.

De notre côté, dans la dynamique gestionnaire, nous pensons nécessaire d'adopter une approche multiniveau en dépassant le clivage entre le politique, le social et l'économique pour décrire son mouvement, son processus et son développement. En d'autres termes, c'est définir la « dynamique du mouvement des acteurs » qui peut toucher à la fois au comportement, aux actions et aux décisions sous l'angle des sciences de gestion. L'approche par l'analyse d'un « écosystème » lié à l'individu et aux interactions entre les acteurs ouvre donc de nouvelles perspectives.

## **3.2 – Les apports des sciences de gestion**

Les approches gestionnaires dans l'ESS ont émergé dans un contexte d'évolution économique du secteur associatif, se traduisant par une recherche de fonctionnement plus performante et productive. Notre recherche s'inscrit dans les sciences de gestion. L'ESS n'occupe pourtant pas souvent une place de choix dans les travaux scientifiques les plus récents. Après avoir présenté le dilemme de cette approche gestionnaire, nous reviendrons sur les apports des sciences de gestion concernant notre problématique.

### **Le dilemme d'une approche gestionnaire**

L'approche gestionnaire fonde de plus en plus les exigences des pouvoirs publics et les pratiques des organisations de l'ESS. Par exemple, il est demandé des réponses plus efficaces à des besoins non pris en charge par l'État ou par le secteur privé, par la production de biens et de services. Plusieurs auteurs ont traité du sujet comme :

- Marchal (1992), sur la gestion associative, avec une recommandation vers des formes de bureaucratie dans le secteur médico-social où les structures sont de taille plus importante ;
- Valéau (2003, p. 16) qui précise que c'est « une activité faite de décisions visant à investir les ressources disponibles dans le sens d'un certain nombre de préférences » ;
- Avare et Sponem (2008) pour qui la gestion se décline suivant trois principes : la performance avec des organisations plus efficaces, une rationalité instrumentale en adaptant les moyens aux fins, et l'évaluation avec pour objectif de mesurer la performance des organisations.

Les associations, par exemple, « sont de plus en plus nombreuses à importer les techniques managériales des entreprises » (Boussard, 2008, p. 12). Les travaux de Peter Drucker (1990) ont aussi contribué à diffuser des méthodes managériales au sein du secteur non lucratif, similaires à celles d'une entreprise. La gestion permet de gérer des situations par l'utilisation d'une approche méthodique et rationnelle des problèmes sur les mêmes domaines qu'une entreprise.

Autre exemple, sur plan financier, l'association doit équilibrer son budget entre dépenses et produits dans un contexte plus tendu face aux attentes des bailleurs publics

et des usagers. La tenue d'une comptabilité permet d'offrir plus de transparence et conditionne souvent l'obtention de subventions publiques, posant la question des compétences nécessaires portées par des salariés ou par l'externalisation de la gestion. Sur la question de la gestion des ressources humaines, les activités de l'association doivent être en adéquation avec les moyens humains disponibles, salariés et bénévoles (distinction principale avec les entreprises). La professionnalisation peut se traduire par plusieurs modes de management. On peut, par exemple, citer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

En matière de marketing, la stratégie consiste d'abord à convaincre les bailleurs de fonds de financer l'organisation à travers les dons, des subventions ou encore des recettes générées par les activités, mais aussi de convaincre les usagers de pratiquer les activités proposées. Quéinnec (2007) effectue un rapprochement entre des situations de gestion des associations (et plus précisément des organisations non gouvernementales) et celle des entreprises. Pour Quéinnec (2007, p. 92), qui rapproche les situations de gestion d'ONG et les entreprises, la croissance de ces structures semble procéder « d'une logique d'entrepreneuriat institutionnel, assise sur une production de signification intense ». Quéinnec (2003) qualifie ainsi les ONG d'« objets ambivalents », à la fois à mi-chemin entre les entreprises privées et les services publics. Rival (2008) qualifie les associations d'entrepreneurs institutionnels qui, dans les rapports avec l'action publique, font preuve d'innovation institutionnelle en modifiant des règles réglementaires ou comportementales.

Néanmoins, Laville *et al.* (1997, 2010) soulignent les difficultés liées à l'introduction de la gestion au sein des associations. L'« amateurisme » des bénévoles face aux professionnels salariés, dans les situations quotidiennes, est révélé par la mise en lumière des pratiques de gestion. Plusieurs questions se posent en termes de valeurs et de critiques de cette approche gestionnaire. Pour Boussard (2008), l'omniprésence de la gestion serait un symbole d'efficacité et d'efficience. Laville et Glémain (2010) estiment que les associations auraient retardé cette introduction pour des raisons idéologiques, retard aujourd'hui soutenu par le contexte de plus en plus concurrentiel.

À l'inverse, des travaux ont souligné le rejet de la gestion au sein des organisations à but non lucratif, nuisible pour le champ de l'économie sociale et solidaire. Dans le contexte de professionnalisation du secteur associatif au cours des années quatre-vingt,

le conflit est apparu très vite avec le militantisme. Importer des modèles provenant des entreprises n'empêche pas les « performances naturelles des organisations informelles qu'elles aiment à cultiver » (Valéau, 2003, p. 9). Les associations « en viendraient à abandonner leur originalité » (Laville et Glémain, 2010).

Avec l'entrepreneuriat social, les critiques sont d'ordre sociologique, notamment sur les enjeux d'identité : valeurs, projet, présence de bénévoles, fonctionnement démocratique, etc. L'approche gestionnaire modifie les relations et les engagements. Gaulejac (2005, p. 235) considère que :

La société est « malade de la gestion » se traduisant par une perte de sens, perversion des valeurs, communication paradoxale, éclatement des collectifs, volonté de puissance démesurée, transformation de l'humain en ressource, pression sur les individus dans une compétition sans limites, harcèlement généralisé, exclusion pour les uns, stress pour les autres, perte de confiance dans le politique.

Deux types de situation se révèlent : les associations tiraillées entre les tenants d'une innovation sociale et ceux qui estiment nécessaire de rassurer les financeurs publics, à l'image des analyses de Laville *et al.* (1997, p. 25) :

Pour retrouver l'autonomie et la liberté essentielles à la poursuite de son projet de société dont la force constitue la véritable valeur mobilisatrice de chaque association, il convient de chercher dans les méthodes de gestion, les moyens d'un pilotage indépendant. Mais face aux pressions des administrations qui financent et aux changements rapides de la société, les méthodes de gestion inspirées par le regain sociétal de l'entreprise [...] obligent à s'interroger sur une sorte de monde inconnu, celui des rapports entre acteurs quotidiens de la production associative.

Boncler et Valéau (2010, p. 199) ont nuancé cette analyse en soulignant que la gestion associative doit s'adapter aux opportunités et aux contraintes du secteur tout en respectant ses valeurs, bien qu'elle « n'en conserve pas moins les mêmes grands domaines qu'en entreprise ». Il s'agit d'une « gestion plus adaptée » (Valéau, 2003, p. 9), mais nécessairement efficace pour tenir compte de l'environnement évolutif de l'association. En l'occurrence, la gestion induit une meilleure combinaison des valeurs dans la performance, en concevant des modes de gestion innovants prenant en compte les spécificités du monde associatif, les demandes des bailleurs de fonds à travers une démarche d'apprentissage mutuelle (Eynaud et Mourey, 2012).

Cette entrée de la gestion semble opposer les valeurs militantes (idéal – type du « bénévole ») à des valeurs professionnelles (idéal – type du « salarié ») (Vedelago *et*



*al.*, 2004), la plaçant comme une limite à l'humanisme. Bien que la professionnalisation des associations soit un besoin d'acquisition de savoir-faire et de compétences, elle implique des mutations dans les modes d'action et de pensée, mais tout en étant capable aussi de générer de réelles capacités d'innovation et d'adaptation aussi bien en matière de stratégie, de gestion des ressources humaines que de gouvernance sur le plan interne et externe à l'organisation.

Ce faisant, la performance associative doit être abordée de façon différente de celle d'une entreprise. Le dilemme d'une approche gestionnaire repose sur la difficulté à effectuer un projet à vocation sociale tout en essayant d'améliorer son efficacité. Cette approche associant l'approche gestionnaire efficace et entrepreneuriale à vocation sociale au sein de ces organisations à but non lucratif demeure toujours en cours de développement.

L'approche économique trouve ses limites en excluant la grande majorité des associations non gestionnaires (non employeuses). L'enjeu posé par les économistes est d'explorer l'utilité du statut associatif. Mais cette variable ne suffit pas selon Salamon. Dans le même sens, pour Laville *et al.* (1997), « l'adaptation d'une logique d'entreprise quand elle est plaquée sur la réalité associative engendre plus d'effets pervers que d'effets bénéfiques ». D'autres facteurs explicatifs consacrés aux organisations non lucratives sont à prendre en compte comme les théories liées aux approches sociales.

### **Les apports des sciences de gestion**

Cette thèse s'inscrit dans les sciences de gestion. Selon David, Hatchuel et Laufer (2000, p. 2) : « La gestion se définit comme une classe de problématiques constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription... ». La gestion comme science se définit par sa problématique, mais peut partager son objet et ses méthodes avec d'autres disciplines scientifiques (sociologie, économie et autres sciences sociales). Notre cadre de recherche reconnaît la variable temps comme particulière, car c'est une science historique (Jean-Pierre Delas, 1991) ne pouvant établir des lois universelles et permanentes, comme le rappelle la théorie de la contingence. C'est aussi une science pratique (Aristote) : « Pour caractériser la spéculation scientifique s'appliquant aux choses humaines, Aristote a inventé la notion de science pratique, c'est-à-dire de

science qui concerne l'action (praxis), par quoi il faut entendre l'action humaine libre. » (Crubellier et Pellegrin, 2002, p. 153). Une des caractéristiques des sciences pratiques est d'être dans une forme de contingence irréductible. Son but n'est pas la seule connaissance, mais aussi de guider l'action humaine. En d'autres termes, selon Dumez (2014) : « La gestion étudie la manière dont des acteurs parviennent ou non à réaliser leurs choix en élaborant des dispositifs. Ces choix peuvent être librement calculés et faits, ou imposés par des structures ou des circonstances, et sont très probablement le plus souvent un mélange de tout cela. » Une des spécificités des sciences de gestion, c'est de regrouper à la fois ces trois notions : des dispositifs créés pour résoudre des problèmes et atteindre des objectifs, la notion de performance en menant à bien une initiative jusqu'à son achèvement (Arendt, 1983, p. 247 ; Dumez, 2006 ; Putman, 2004-2002) pouvant inclure aussi l'échec et les études critiques, et les conditions dans lesquelles ils réussissent à coordonner les actions.

Le défi de la performance de l'ESS se retrouve à la fois dans sa propre définition, ses enjeux pour les hommes et le territoire que sur les dynamiques engendrées. Nous avons pu rendre compte des différentes approches de définition de l'ESS reconnue tantôt par ses valeurs et sa finalité, tantôt par son approche statutaire et organisationnelle, et tantôt par son mode de développement. La littérature (économique, politique, philosophique, etc.) existe sur ses approches sous l'angle dialectique, mais rend peu compte du lien et des systèmes d'acteurs que peuvent impliquer des dynamiques de l'économie sociale et solidaire sur le territoire. De même, la dimension historique de l'ESS semble inexplorée, et la dimension chronologique pourrait fournir de nouveaux matériaux. Néanmoins, certains auteurs l'inscrivent dans leur méthodologie et pourront enrichir nos propos sur les approches historiques nationales et internationales (Laville, Draperi, etc.).

Ce chapitre constitue donc le premier socle de notre propos aussi bien pour fixer le contexte de notre recherche que pour identifier le concept de l'ESS qui, par ses nombreuses approches actuelles (historique, politique, juridique, socio-économique, sociale, managériale), témoigne de la richesse des analyses sur le sujet.

Néanmoins, la confusion existe quand il s'agit de définir sur le plan scientifique le concept, et c'est la raison pour laquelle nos développements ne viseront pas à définir l'ESS en entrant dans la concurrence des axes de définition. Ce premier chapitre nous permet de questionner la perspective d'une approche systémique de l'ESS en dépassant

certaines mythes de cette thématique : non l'ESS ne se résume pas à un texte juridique ou scientifique plus pertinent qu'un autre mettant en évidence une confusion entre l'idéal de la recherche et la pratique.

Nous pensons que la relation à certains concepts pourrait expliquer cette situation. L'explication de ce phénomène dans la société est importante, mais les individus et les organisations ne sont pas assez visibles. C'est la raison pour laquelle le concept d'entrepreneuriat nous offre l'opportunité d'appréhender la dynamique de l'ESS autrement en comprenant les organisations de l'intérieur.

Pour appréhender globalement notre sujet sur l'ESS, il est nécessaire de reprendre de la hauteur par rapport aux fondamentaux des sciences de gestion par rapport à l'ESS. Au-delà de la gestion des organisations et de la dynamique entrepreneuriale, il nous semble important d'analyser les apports des sciences de gestion face aux critiques et limites de l'ESS que nous avons identifiées dans ce premier chapitre. Nous avons donc résumé dans le tableau ci-dessous notre analyse à ce stade de la réflexion nous permettant de questionner notre sujet de recherche non plus uniquement au niveau des organisations, mais à l'échelle des réseaux et des territoires.

TABLEAU 2 – Sur les principales critiques et limites de l'ESS

Critiques	Explications et problématiques	Apport des sciences de gestion
Les théories et les concepts sont principalement fondés sur les sciences économiques, politiques et sociologiques.	<p>Les théories de l'économie sociale et solidaire sont principalement développées par des auteurs critiquant les conséquences du capitalisme sur le plan moral, économique et politique.</p> <p>Les sociologues ont également analysé l'ESS sous une dimension macrosociologique.</p> <p>La communauté des sciences de gestion s'est globalement peu intéressée à l'ESS ces dernières</p>	<p>Au regard des sciences de gestion, l'apport est embryonnaire en comparaison de la production scientifique sur d'autres thématiques.</p> <p>Une reconstruction disciplinaire semble être la meilleure approche pour les gestionnaires en mobilisant toutes les sciences en dépassant les critiques redondantes.</p> <p>Pour ce faire, l'essence des sciences de gestion est une science de l'action et des décisions. Cette</p>

	<p>décennies</p> <p><i>Problématique : Les institutions déterminent-elles les individus ?</i></p>	<p>entrée permet de mobiliser toutes les théories dans le cadre de l'analyse de ce concept.</p> <p>L'approche macrosociale est une réponse à cette recherche d'analyse globale.</p>
<p>L'ESS génère en permanence des analyses contradictoires autant sur son objet que sur sa finalité</p>	<p>Depuis les années quatre-vingt, l'ESS se renouvelle et engendre des analyses contradictoires : pour certains, c'est une forme de résistance de structures jugées « archaïques », pour d'autres ce serait un amortisseur de crises pour des personnes et des activités marginalisées pendant une période transitoire, et pour d'autres enfin, ce serait un levier de transformation sociale, voire dans sa version extrême une alternative au capitalisme à bout de souffle.</p> <p>Cette diversité d'appréciations se retrouve dans la variété des définitions de l'ESS : assimilée à l'économie domestique ou artisanale, aux politiques sociales ou aux formes les plus récentes d'entrepreneuriat social.</p> <p>Confronté à une réalité qui semble contradictoire, le recours à l'approche historique offre une perspective d'analyse plus fine et à explorer.</p> <p>Toutes les formes de l'ESS ont évolué depuis leur naissance dans leur place et leur rôle dans la société.</p> <p><i>Problématique : les acteurs du</i></p>	<p>C'est la question des contradictions qui est en fait à déterminer par les acteurs eux-mêmes. L'objet ce n'est plus l'ESS, mais les acteurs qui font l'ESS.</p> <p>Dans la première approche classique de définition de l'ESS, on ne voit pas les acteurs. L'approche sociologique nous conduit aux limites de l'approche de Durkheim = un fait social ne s'explique que par un fait social.</p> <p>Les sciences de gestion permettent de comprendre les comportements de l'acteur sans toutefois omettre l'individualisme méthodologique pour comprendre l'environnement à un instant t.</p> <p>L'écueil à éviter est de réduire les sciences de gestion à cette notion de productivité.</p> <p>L'analyse des sciences de gestion vise à intégrer les sciences de l'action, de la décision de la performance et du changement par l'entrepreneuriat institutionnel, c'est-à-dire un changement volontaire réalisé par des acteurs du changement. C'est la reprise du pouvoir, la dimension politique de l'entrepreneur qui cherche à</p>

	<p><i>changement peuvent-ils faire évoluer volontairement les institutions ?</i></p>	<p>développer l'ESS par un changement d'échelle.</p> <p>La gestion et le changement sont liés par un contexte volontaire (Hayek) et non pas accidentel.</p> <p>Des conditions réunies sur le plan mésosocial peuvent de façon exceptionnelle faire évoluer le système. C'est une exception à la règle en réinstitutionnalisant l'ESS par une fenêtre d'opportunité de changement.</p>
<p>Il n'existe pas de concept et de définition claire de l'ESS.</p> <p>Un des critiques est qu'elle demeure une utopie bien qu'elle présente un potentiel permanent de changement et des promesses ambitieuses.</p> <p>L'ESS se caractérise par une « défection substantialiste ».</p>	<p>Il n'existe pas de définition claire de l'ESS sur le plan scientifique. Les concepts et les paradigmes sont confus.</p> <p>Elle est souvent définie par l'énonciation d'une exclusion, « ni profit ni État ». Claude Vienney dressait le constat suivant sur le sujet : « un ensemble d'autant plus intéressant qu'il est indéfinissable », En l'occurrence, l'erreur est de tenter de donner une appellation imprécise à un concept indéfinissable.</p> <p><i>Problématique : les individus déterminent-ils les institutions ?</i></p>	<p>Ce n'est pas une utopie, mais la théorisation des pratiques à un niveau intermédiaire permet d'appréhender la dynamique de l'ESS.</p> <p>C'est une façon de penser l'ambition par les sciences de l'action afin d'expliquer le changement d'échelle.</p> <p>L'approche pragmatique des sciences de gestion fait du terrain de l'ESS une thématique adéquate pour les sciences de l'action.</p> <p>Le débat sur l'appartenance à l'ESS s'appuie sur des critères évolutifs, car le champ évolue constamment (Danièle Demoustier, Damien Rousselière, Jean-Marc Clerc et Benoît Cassier, 2003).</p> <p>La définition par des critères</p>

		<p>d'appartenance à l'ESS est souvent recherchée. C'est le choix retenu par le législateur dans la loi-cadre ESS de 2014.</p> <p>L'approche systémique et l'analyse des dynamiques de l'ESS n'existent pas sur le plan scientifique. Cette thèse vise donc à mieux comprendre les individus dans la société, dans les organisations et sur le territoire.</p> <p>L'approche microsociale offre un cadre d'analyse pertinent pour répondre à ces enjeux.</p>
--	--	---

Au terme de premier chapitre, plusieurs constats sont mis en évidence. De fait, le changement d'échelle de l'ESS ne peut uniquement s'expliquer par les approches traditionnelles et scientifiques de l'ESS. Ce faisant, nous retenons nos premières pistes pour la suite de notre recherche :

- la dimension historique semble fournir des clés intéressantes de compréhension de l'ESS ;
- le rapport aux institutions des organisations de l'ESS nous renseigne sur ses enjeux historiques et explique selon nous une partie des décisions et des réalisations menées ;
- les sciences de gestion, bien qu'elles soient au cœur de dilemmes sur les approches fonctionnalistes, ouvrent de nouvelles perspectives de compréhension du changement d'échelle de l'ESS en mettant l'acteur, l'organisation et le système au cœur de l'analyse.

Autre point important, il nous semble, à ce stade, que la grille de lecture institutionnaliste offre une analyse pertinente de l'ESS dans ses modes d'organisation, dans ses modèles économiques, dans ses formes d'implications sectorielle et territoriale, dans sa capacité à agir comme un « acteur collectif » sur les déterminants de son mode de développement. Cette grille de lecture institutionnelle inscrite dans les sciences de gestion, induit que nous pouvons avoir des repères sur cette science de l'action et une

lecture des décisions prises à plusieurs niveaux selon l'approche multiniveau (macrosocial, microsocial et mésosocial). Nous proposons à ce stade de commencer par l'approche macrosociale dans le prochain chapitre en explorant la notion de performance au sujet de l'ESS.

## CHAPITRE II : L'APPROCHE MACROSOCIALE ET LES PERFORMANCES DU CHAMP DE L'ESS

L'un des enjeux de cette thèse est de mieux comprendre les changements d'échelle de l'ESS, ces changements se situent, par nature, au niveau macrosocial. Par changement d'échelle, nous signifions un ensemble de contributions capables de transformer la société. Nous considérons ainsi la dimension politique de l'ESS (Laville, 2016), au-delà des seules dimensions économiques et sociales souvent retenues. Les changements d'échelle et les changements sociétaux nous conduisent d'emblée au niveau macrosocial. La conceptualisation du niveau macrosocial doit nous permettre de comprendre la dynamique et les forces qui ont impacté les réalités de l'ESS observées à cette échelle. Le changement observé est celui d'une reconnaissance institutionnelle permettant de pérenniser les réponses aux besoins macroéconomiques et sociaux du territoire.

Le but de ce chapitre est de mieux comprendre ces besoins et les apports du champ de l'ESS face à ces derniers. La difficulté consiste à concevoir et évaluer ces changements, car on s'attache à la notion d'impact sociétal qui se situe à moyen et long terme dans des espaces relativement larges compte tenu d'une multitude d'autres facteurs.

Les sciences de gestion proposent des approches plus pragmatiques que nous pouvons appliquer, suivant notre problématique, au niveau macrosocial. Nous proposons ainsi d'appliquer la notion de performance aux changements macrosociétaux. Cette démarche s'inspire d'Ebrahim Alnoor et Rangan Kastur (2010). Ces auteurs posent la difficulté de mesurer les impacts à long terme et proposent, faute de mieux, de mesurer les impacts observables à court terme qui logiquement pourraient conduire aux impacts à long terme, *in fine*, recherchés. Ces impacts à court terme correspondent à la notion de performance.

L'application de la notion de performance au niveau du champ de l'ESS à l'échelle d'un territoire constitue une transposition encore relativement peu développée. Les performances sont habituellement celles des organisations, alors que les changements dans les territoires sont abordés en termes de développement. À partir de là, nous positionnons notre recherche aussi bien sur la performance au niveau des organisations



que nous aborderons dans le prochain chapitre III (approche microsociale), mais aussi des performances du champ organisationnel élargi à un ensemble d'institutions et d'organisations (approche mésosociale du chapitre IV), que sur des performances à l'échelle macrosociale (changements ou gouvernance territoriale par exemple) dans le présent chapitre. La rencontre que nous proposons entre performances du champ de l'ESS et celle du territoire, suivant les sciences de gestion, peut permettre une approche plus concrète.

Notre problématique nous conduit donc à penser l'ESS autant par le niveau des décisions prises sur le plan macrosocial que sur les approches néo-institutionnelles que nous aborderons de façon plus détaillée dans le chapitre IV. Il est néanmoins important de comprendre l'enjeu de dépasser l'organisation comme les définitions proposées par DiMaggio et Powell (1983) et Scott et Meyer (1994, p. 56). Force est de constater que les chercheurs utilisent une conception plus large du champ organisationnel qui se compose de « deux éléments distinctifs : d'une part, un ensemble d'institutions, y compris les pratiques, les ententes et les règles, et d'autre part un réseau d'organisations » (Lawrence et Phillips 2004, p. 692).

La performance au départ, a été réduite à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (A. Bourguignon, 1998), mais le concept a pris une dimension complexe et multiforme (J.-C. Mathé et V. Chagué, 1999). Les critères qualitatifs et quantitatifs ne suffisent pas à expliquer la complexité de sa mesure (A. Slywotzky et Wise R., 2003 ; V. Tsapi, 1999), car il est possible de s'appuyer également sur des mesures non financières (C. Germain, 2006). Ces définitions s'appliquent plutôt aux organisations : A. Bourguignon (1998) définit la performance en gestion en trois niveaux : la performance résultat ; la performance action et la performance succès. W. Azan (2007) réduit la notion de performance à l'idée de développement. La littérature retient globalement trois dimensions essentielles : la performance stratégique (C. Marmuse, 1987 ; J. Barette et J. Bérard, 2000 ; J.-Y. Saulquin et G. Schier, 2007) ; la performance concurrentielle par une anticipation permanente (L. Guéret-Talon et J. Lebraty, 2006) et la performance socio-économique qui regroupe l'efficacité organisationnelle (M. Kalika, 1988), sociale et éthique (J. Igalens et J.-P. Gond, 2003), par les objectifs économiques et financiers (R. Calori *et al.*, 1989), et commerciale jouant sur la pérennité (C. Bughin, 2006 ; P. Ngobo et A. Ramarosan, 2005 ; L. Sin et A. Tse, 2000).

Dans une première sous-partie consacrée aux performances du champ de l'ESS, nous définirons au préalable les différents registres de performance applicables à l'ESS. La question de la performance appliquée à l'ESS demeure en perpétuelle évolution, car elle est contingente. Dans son article consacré à la gestion associative, Valéau (2003) évoque plusieurs registres de performance, se situant à la fois sur les dimensions technico-économiques, politiques et sociales. Ces différents registres de performance feront l'objet de notre première partie. Dans le cadre de ces organisations, différents critères rejoignent les dimensions précédemment abordées : économique, sociale et politique. Ces critères peuvent être combinés de différentes façons et selon différents niveaux d'importance du fait de leur efficacité. Cependant, ces performances se mesurent réellement à l'aune de l'impact de la structure sur son environnement. Nous retrouvons, ce faisant, la notion de changement d'échelle sur le territoire, qui peut être à nouveau défini comme une transformation majeure.

Dans cette première partie, nous intégrerons aussi la question des valeurs et des finalités de l'ESS. Cette sous-partie du chapitre permettra d'appréhender l'ESS sur le plan des apports et de la plus-value sociale et sociétale quant à la nature et au contenu des changements visés. L'intérêt de ce chapitre résidera dans la recherche des fondamentaux de la performance de ESS au-delà de nos frontières, afin de mieux appréhender sa dimension éthique et ses normes. Dans une première approche, l'ESS est définie comme un « mode d'engagement » à travers les valeurs et les finalités sociales partagées. Les performances sont fondées sur les valeurs et les finalités de l'ESS. Nous développerons, dans cette deuxième partie, cette finalité mobilisatrice comme un idéal à atteindre qui influe sur la stratégie et les positionnements des acteurs au sein de la société.

Cette sous-partie restituera également la question des performances dans le contexte des normes institutionnalisées. Différentes approches liées au corpus de principes juridiques régissent chaque famille de l'économie sociale et solidaire depuis plusieurs décennies. On peut parler de la loi de 1947 pour les coopératives, de la loi 1901 pour les associations, de la charte de 1898 pour la Mutualité, etc. Cette approche ouvre la voie au débat notamment sur l'économie plurielle. Nous développerons dans notre troisième partie ces principes harmonisés de l'ESS pour un changement d'échelle.

La deuxième partie approchera la performance de l'ESS par les impacts macrosociaux. L'économie sociale et solidaire contribue à l'échelle locale au développement de

l'économie politique par des espaces de démocratie et d'emploi. Sa finalité est beaucoup plus profonde en jouant un rôle actif dans la reconfiguration du modèle économique, voire sa transformation à l'échelle sociétale qui, à l'origine, s'appuie sur des décisions alternatives. Nous appréhenderons la performance et ses impacts à l'échelle macrosociale sur les dimensions politique, démocratique, redistributive et collective.

La troisième sous-partie évoquera le passage des impacts aux changements d'échelle. C'est également l'occasion d'évoquer les limites. Le plus grand danger qui guette l'économie sociale et solidaire, pour certains, est qu'elle demeure éternellement un « potentiel de développement et de transformation ». D'autres dérives remettent en question l'économie sociale et solidaire dans ses antagonismes entre l'indépendance et l'instrumentalisation. Les risques d'instrumentalisation sont effectivement dénoncés bien avant la loi, et constituent un frein à son développement selon certains courants que nous détaillerons. Pour ce faire, nous aborderons les modes de relations et d'actions de l'ESS autant par ses réseaux que ses réponses aux besoins. Ensuite, les critiques émergent aussi sur son utopie transformatrice qui en réalité, pour d'autres auteurs que nous aborderons, n'est qu'une adaptation au marché sans réelle capacité d'innovation. D'autres constatent la portée limitée des effets de levier de transformation sur la société de l'ESS en soulignant les difficultés d'un changement global face aux forces de la mondialisation. La méfiance du concept se traduit également sur le plan théorique. L'ESS porte également des enjeux de contre-pouvoir et de régulation sociale. Ces impacts nous conduiront aux impacts qui impulsent des changements d'échelle, voire des transformations sur le territoire.

## **1 – Les performances du champ de l'ESS**

Au cœur des sciences de gestion, différents registres de performances permettent d'appréhender l'ESS. Concernant les performances techno-économiques que nous avons déjà abordées succinctement, la production de biens et de services se réalise avec des principes similaires à ceux d'une entreprise, et son efficacité gestionnaire peut se mesurer, par exemple, avec le chiffre d'affaires.

## 1.1 – Différents registres de performance pour définir l'ESS

Concernant les performances politiques, les acteurs associatifs impliqués dans la gouvernance doivent rechercher des compromis ou des formes de consensus de coalition. Concernant les performances sociales, Valéau (2003, p. 11) explique par exemple que l'association reproduit « les vertus des sociétés traditionnelles » au sein des sociétés modernes et restaurerait « des liens sociaux de l'ordre de la socialisation primaire ». Leurs performances résident dans les « caractéristiques intrinsèques de l'action collective plus que dans les biens et services qui pourraient en résulter ». Cela peut se traduire par l'homogénéité des représentations, le degré d'adhésion au projet, etc. Les organisations de l'économie sociale et solidaire « adhèrent aux principes et aux valeurs et au "système de règles" de l'économie sociale et parce qu'elles les mettent en œuvre par leurs pratiques et dans leurs activités, qu'elles génèrent volontairement des utilités sociales ou des bénéfices collectifs » (Parodi *et al.*, 2002). Si certaines associations luttent, par exemple, contre les exclusions, l'efficacité pourrait se mesurer sur le résultat d'une performance collective des différentes parties prenantes. Laille et Sainsaulieu (1997, p. 35) parlent des associations comme d'un « phénomène constitutif des sociétés contemporaines » puisque chaque association porte un projet de société.

Selon Valéau (1996, p. 540), le but non lucratif et le caractère multidimensionnel de la performance associative relativisent la dimension techno-économique de la performance. Il s'agit d'une forme de « performance symbolique », qui correspond à la « capacité de l'organisation à produire un sens et à le gérer de façon à ce qu'il réduise l'hétérogénéité des sens émergeant des processus sociaux et psychologiques internes et externes ».

Toutes les performances évoquées précédemment (adhésion, valeurs partagées, etc.) déterminent l'action collective. Les travaux de Max Weber (1971) soulignent que « le sens de l'activité ne se situe pas dans le résultat, conçu comme étant au-delà d'elle-même, mais dans l'activité ayant comme telle une nature déterminée » (Weber, 1971, p. 56). Les associations se distinguent des autres types d'organisations : l'activité humaine relèverait d'une rationalité en valeur plutôt que d'une rationalité en finalité.

À côté d'indicateurs économiques classiques comme le chiffre d'affaires, les associations peuvent évaluer leur plus-value sociale en prenant en compte, par exemple,

les dimensions sociales, environnementales ou sociétales. (Par exemple le dispositif d'autoévaluation de l'utilité sociale de l'activité d'une organisation produit par l'Avise en 2007.) Cette dimension de l'utilité sociale peut être analysée par la typologie de Gadrey (2004) :

- l'utilité sociale à forte composante économique sous l'angle du « moindre coût collectif » : capacité d'offrir des services de qualité à un coût inférieur ou égal pour les usagers et pour les collectivités publiques ;
- l'utilité sociale à forte composante économique sous l'angle de la contribution au territoire (dynamique de développement économique et social) ;
- l'utilité sociale sous l'angle de lutte contre l'exclusion et les inégalités, du développement humain et du développement durable ;
- l'utilité sociale qui génère du lien social de proximité, de la démocratie participative, de l'innovation sociale, économique et institutionnelle ;
- l'utilité sociale « interne », produisant des effets externes possibles comme la notion de bénévolat dans les associations, la gouvernance alternative et plus démocratique.

Pour Valéau (2003), il semble impossible d'optimiser simultanément plusieurs registres de performance. Il s'agit plutôt d'établir « un cadre commun à toutes les décisions » sur la base du projet : « le projet pose les jalons d'une gestion plus cohérente » (p. 16). Selon Valéau (2003), la performance des associations gestionnaires se mesure à plusieurs niveaux pour répondre à des attentes diverses en référence aux extraits de ses articles sur les « différentes manières de gérer des associations » et la « performance des associations (Valéau, 1996) ». En s'appuyant sur l'exemple de la famille associative, plusieurs visions des associations sont donc possibles, résumées dans le tableau suivant :

TABLEAU 3 – Différentes visions de l'association (Valéau, 1997, p. 3, chapitre II)

	<b>Moyen – Manière</b>	<b>Résultat – Fin – Output</b>
<b>Niveaux techno-économiques</b>	Efficacité, productivité Moyens en œuvre/biens et services produits	Biens et services qui répondent à un besoin ou une demande
<b>Niveaux sociopolitiques</b>	Action collective Valeurs partagées Socialisation	Impact Changement social

Ces différents niveaux confortent notre argumentation selon laquelle l'économie sociale et solidaire ne peut se définir qu'à travers différents niveaux de lecture, partant des parties prenantes jusqu'à l'organisation et le territoire. La lecture des résultats induit une grille différente selon les niveaux et l'interaction entre les niveaux peut permettre d'appréhender la réalité et les performances de l'ESS autrement.

### **Des performances sociales**

Pour de nombreux sociologues, les associations reproduisent au cœur des sociétés modernes les vertus des sociétés traditionnelles. À force d'« adhésion », d'« action collective spontanée », de « culture » et de « valeurs partagées », elles restaureraient des liens sociaux de l'ordre de la socialisation primaire. Les performances ainsi évoquées résident souvent dans les caractéristiques intrinsèques de l'action collective, plus que dans les biens et services qui pourraient en résulter. Parmi les indicateurs possibles pourraient figurer le degré d'adhésion ou encore l'homogénéité des représentations (Valéau, 2003). Il ne saurait alors être question de gestion dans la mesure où ces performances résident précisément dans la spontanéité et l'informel de l'organisation. Les sociologues mesurent « l'impact » de ces organisations sous plusieurs angles. Leur capacité à influencer durablement leur environnement (Kanter et Summers, 1987) ou leurs relations possibles avec le changement social, (Meister, 1974 ; Forsé, 1984) ou par l'évaluation de leur utilité sociale (Chéroutre, 1998). Pujol (1983) considère que ces espaces de liberté peuvent faire naître de nouvelles normes. Pour Cooperinder et Passmore (1991), ces organisations sont appelées à réformer la société qui les entoure.

### **Des performances techno-économiques**

De leur côté, les sciences économiques abordent les associations, par exemple, en tant qu'organisations productrices de biens et services. Elles valorisent leur capacité à répondre à des demandes non solvables et/ou minoritaires, des demandes ignorées ou négligées par les entreprises privées comme par les pouvoirs publics (Bloch-Lainé, 1977 ; Ben-Ner, 1986 ; Hansmann, 1987 ; Archambaud, 1996). Elles leur reconnaissent, à ce titre, le statut de « tiers-secteur » (Archambaud, 1996).

### **Des performances politiques**

En l'absence de but lucratif, le système associatif oscille entre différentes performances techno-économiques et sociales. Relativement indéterminé, plus « incertain », celui-ci apparaît plus ouvert aux mondes et aux enjeux en présence (Crozier et Friedberg, 1977 ; Boltanski et Thévenot, 1991). L'hétérogénéité de l'association résiderait dans les constructions des acteurs au moins autant que dans les caractéristiques objectives du système. Elle s'actualiserait compte tenu des attentes (Summers et Kanter, 1987 ; Boulte, 1991 ; Gui, 1993 ; Enjolras, 1993) et des différents jugements portés sur elle (Morin, 1994). Ces approches appellent des lectures plus politiques de l'organisation associative.

Suivant cette perspective, la gestion des associations implique notamment une coordination entre les acteurs. Celle-ci peut viser le consensus, ou à défaut des réalités acceptables pour tous (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Louart, 1993 ; Enjolras 1993). Elle peut au contraire privilégier la satisfaction des coalitions dominantes (Mintzberg, 1986 ; Flipo et Mayaux, 1988 ; Summers et Kanter, 1987 ; Gui, 1993).

Ces différentes visions économiques, sociales et politiques de l'association ne se contredisent pas forcément, elles participent à un éclairage pluridisciplinaire contribuant à une meilleure connaissance de ce type d'organisation (Boulte, 1991). Leur juxtaposition nous révèle la nature particulièrement hétérogène de ces réalités à partir desquelles la plupart des auteurs préconisent une gestion tenant compte des multiples registres de performance jusque-là évoqués.

La loi 1901 autorise plusieurs individus à mettre en commun leurs ressources dans un but autre que de partager des profits (cf. encadré ci-dessous). Ce cadre juridique leur permet de bénéficier de certaines ressources spécifiques : subventions, dons des

particuliers et sponsoring d'entreprise. Très ouverte, la loi 1901 offre un support pour des activités très variées : éducation, santé, médico-social, humanitaire, sport, culture et loisir constituent des secteurs traditionnellement établis dans ce secteur. L'action sociale, l'insertion ou les services à la personne contribuent actuellement à la définition de nouvelles approches et de nouveaux métiers.

**Extrait de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901**

« Article 1<sup>er</sup> – Titre 1<sup>er</sup>. L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations. »

Avec la crise de l'économie capitaliste et l'intensification de la concurrence, les recherches et les acteurs s'orientent de plus en plus vers un des impératifs d'efficacité pour les organisations associatives inscrites dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Ces principes d'efficacité impliquent des processus et des mutations organisationnelles pouvant se traduire à la fois par des notions d'intégration au sein de groupe, d'élargissement des parties prenantes, d'ancrage renforcé dans les territoires.

Cette réponse à la concurrence se combine également avec d'autres logiques (Richez-Battesti et Malo, 2010) :

<b>Logique d'intégration/concentration</b>	<b>Stratégie de croissance</b>
Holding	Stratégie de diversification des activités
Mutualisation	Autonomie
Élargissement des parties prenantes	Mobilisation des ressources et recherche de singularité en lien avec les besoins du territoire.

L'économie sociale et solidaire, dont la composante principale demeure les associations, questionne la notion de performance de manière différente, à nos yeux, selon chaque famille. La littérature offre des clés de lecture de la performance associative à travers plusieurs angles souvent en tension et dont l'optimisation simultanée est un défi constant, comme nous venons de le décrire : performance techno-économique, sociale,



politique, etc. Il est important à ce stade de notre recherche de comprendre que les performances de l'ESS, induites par les sciences de gestion, nous amènent à appréhender l'ESS non seulement sur la dimension interne des organisations (microsocial), mais aussi à l'échelle du territoire (sur le plan macrosocial).

## **1.2 – Des performances fondées sur les valeurs et les finalités de l'ESS**

L'ESS est un mode d'engagement qui se traduit par les valeurs et les principes partagés par des personnes impliquées dans le fonctionnement de ces organisations. Nous évoquerons également les différents registres de performance et les finalités que l'on retrouve dans les organisations de l'ESS afin de mieux appréhender une des caractéristiques essentielles de l'ESS : un projet et une éthique.

### **Les valeurs et les principes**

Les valeurs et les principes fondent toute la dimension éthique et politique de l'ESS. Force est de constater qu'ils sont souvent utilisés pour la construction du projet et le fonctionnement démocratique de ces entités. Dans notre problématique, l'étude des valeurs et des principes doit être considérée à tous les niveaux du changement d'échelle. L'échelle macro sociale du fait de son périmètre comprend le système de valeurs et de principes et ses grandes tendances d'évolution.

Selon les extraits de Jérôme Boncler de la XV<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique (Annecy-Genève, 13 au 16 juin 2006), le principe de création de valeur au bénéfice exclusif des actionnaires n'est pas transposable à la gouvernance des associations par exemple. Ces dernières sont tout d'abord régies par des principes génériques de l'économie sociale et solidaire, famille d'appartenance des associations gestionnaires, et ensuite du projet que chacune d'entre elles développe.

Les associations, tout comme les coopératives et les mutuelles, composent l'économie sociale dont l'identité spécifique est affirmée dans la charte publiée en 1995 par le CNLAMCA (Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives) :

Ce sont des entreprises qui vivent dans l'économie de marché. Mais ce sont des entreprises différentes, car, nées d'une volonté de solidarité au service de

l'homme, elles privilégient le service rendu par rapport au profit dégagé et intègrent dans la vie économique la dimension sociale...

Au-delà des différences inhérentes aux activités et finalités de chacune, les entreprises de l'économie sociale sont des sociétés de personnes qui partagent une communauté de valeurs et de principes (Conseil wallon de l'économie sociale, 1990 ; Jeantet, 1999 ; Lipietz, 2000 ; Garrabé *et al.* 2001) et obéissent à des règles voisines. En France, l'économie sociale et solidaire réunit plus de 200 000 entreprises qui ont pour principes fondateurs de s'associer, de coopérer et de mutualiser au service de l'homme et de la société et non celui de faire fructifier des capitaux...

### **Quelques principes communs**

#### ***Le principe de non-lucrativité***

La non-lucrativité ne consiste pas à ne pas réaliser de profits, mais à ne pas distribuer les profits. Il est plus opportun de parler de contrainte de non-distribution pour identifier cette caractéristique. Les profits, s'ils existent, doivent être réinvestis dans l'association, la fondation ou la mutuelle alors qu'ils sont distribués, au moins partiellement, aux propriétaires lorsqu'il s'agit d'une organisation lucrative.

#### ***Le principe de l'indépendance ou de l'autonomie de gestion :***

Le principe d'indépendance, en particulier à l'égard des pouvoirs publics, conduit à s'interroger sur les modalités de financement des organisations de l'ESS non lucratives et donc à rechercher une hybridation des ressources. Il est certain que le fait de disposer d'une large autonomie financière ne peut que concourir au respect de ce critère même si l'État ou les collectivités locales apportent aux organisations de l'ESS, dont les associations, une part prépondérante de leurs ressources sous la forme de subventions, d'exonérations, de mise à disposition d'équipements ou de détachements. Cette réalité peut parfois provoquer une réelle altération du principe d'indépendance.

#### ***Le principe de liberté d'adhésion***

Les associations sont constituées, par exemple, par des individus qui se sont rassemblés autour d'un projet commun, quel qu'il soit, qu'ils ont eux-mêmes défini ou auquel ils ont adhéré en toute liberté et en pleine conscience. Les associations gestionnaires se caractérisent par la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et un rapport de sociétariat. Le but est alors

de produire ensemble, et à leur propre usage, un bien ou un service donné. De ce fait, chaque sociétaire devrait normalement posséder la double qualité de membre et d'usager, principe parfois altéré dans des associations qui destinent leurs activités à des tiers non adhérents.

### ***Le principe de gestion démocratique***

La démocratie repose sur la participation de tous les sociétaires à la vie de l'organisation, directement, ou indirectement par l'intermédiaire des administrateurs qu'ils choisissent, qui les représentent et qu'ils doivent contrôler. La démocratie renvoie au principe « un homme une voix », et non « une action une voix ». Elle souligne le fait que l'adhésion et la participation aux décisions ne peuvent découler principalement de la propriété d'un capital, mais résultent de l'égalité des membres. Participation et contrôle sont les piliers du fonctionnement associatif par excellence. Pour Parodi (1999), il en découle, pour le management associatif, l'impérieuse nécessité de mettre au premier plan l'exigence d'associer. Associer n'est donc pas simplement un moyen (comme pour les entreprises à but lucratif), mais véritablement une fin. Dès lors, ce principe d'association s'applique non seulement aux adhérents, mais à l'ensemble des « collaborateurs », qu'ils soient responsables, bénévoles ou salariés.

### ***La primauté de la personne sur le capital***

Personne ne se focalise sur la performance financière, et il n'y a pas d'actionnaire pour exiger tel ou tel niveau de rentabilité. L'association cherche à réaliser son projet en s'appuyant sur un mode de gestion prenant en compte la solidarité entre les membres. La spécificité de la gestion associative réside donc, pour partie, dans la capacité à maîtriser le profit pour atteindre l'objectif, et non de viser le profit pour le profit. Cependant, toute association ne peut ignorer les contraintes gestionnaires. De ce fait, Teboul (2004) signale que, peu à peu, les discours et les pratiques issues de l'entreprise ont fait partie du paysage associatif.

Le secteur associatif, par exemple, ne peut être purement et simplement assimilé aux entreprises, car il trouve ses fondements dans la solidarité, le militantisme, la professionnalisation grandissante et surtout l'exercice d'une mission de quasi-service public répondant à des besoins dans de nombreux cas. Même si certains auteurs, tels que Bréchet et Desreumaux (2004), considèrent que « l'essence de toute entreprise est la

conception d'un projet productif (ou projet de création de valeur) porté par un ou plusieurs acteurs », la notion de projet est encore plus prégnante au sein des associations gestionnaires. La valeur de l'entreprise associative dépend de sa capacité à associer l'ensemble de ses membres à la réalisation du projet collectif qu'ils partagent ; sa performance économique de la réalisation de l'objet social qu'elle s'assigne et qui lui donne sens.

Les fondements de la gouvernance d'une association se trouvent dans son projet qui donne du sens à son management. Le dirigeant est souvent appelé à « manager par le projet », c'est-à-dire à revenir en permanence au sens de l'action et à l'intérêt collectif du projet associatif. Cela fonctionne d'autant mieux que l'adhésion au projet est souvent à la source de la constitution de coalition de parties prenantes fort diverses (Enjolras, 2002) ou encore de la mobilisation des salariés.

Les salariés, en venant travailler dans l'associatif, recherchent dès lors de la reconnaissance sociale liée au fait de servir un projet qui a du sens. Mais Vedelago, Valéau et Quéinnec (2004) soulignent que cette professionnalisation entraîne parfois l'apparition de nouvelles valeurs et de nouveaux registres d'action engendrant des dilemmes entre le « projet d'entreprendre » et le « projet d'entreprise » au sens de Bréchet (1994).

Pour Valéau (2003), « le projet explicite la philosophie et les valeurs de l'association, il donne le sens de son action (Sainsaulieu et Laville, 1997) ». Pour l'auteur, le projet s'apparente ainsi à la planification qui établit les priorités de l'action, définit les critères de décision à venir, et n'est pas sans rappeler la stratégie. Mais il souligne que le projet associatif va généralement plus loin : en l'absence de but lucratif, le sens de l'organisation reste à définir ; il s'agit d'énoncer et d'argumenter un objet social qui semble souvent se référer à des visions plus ou moins réformatrices d'un monde meilleur.

Laville (1999) énonce alors l'hypothèse que la teneur des jeux stratégiques est influencée par le mode de formation de l'association, c'est-à-dire la position des promoteurs au regard du projet formulé et de l'action engagée. Il identifie deux modes de formation :

- l'aide sociale, dans laquelle les promoteurs génèrent un projet et une activité qu'ils estiment nécessaire ou souhaitable pour un groupe de bénéficiaires dont ils ne font pas partie ;
- l'entraide, dans laquelle les promoteurs mettent en place un projet et une activité pour le groupe dont ils estiment faire partie. Dans le cas de l'aide sociale, le défi en termes stratégiques réside dans le renouvellement de la composition et de l'action des promoteurs et la concrétisation pour les autres de leur contribution au projet commun. Faute de quoi, l'association évolue vers la consolidation des jeux défensifs, vers le paternalisme ou les dépendances charismatiques vis-à-vis des fondateurs et vers la limitation de l'engagement en son sein.

Afchain (1999), concernant les associations d'action sociale, considère que le projet associatif peut-être analysé à plusieurs niveaux, en sachant que chaque association investira plus ou moins ces différents niveaux :

- le niveau organisationnel du projet concerne les modalités de fonctionnement associatif, la répartition des tâches, notamment entre bénévoles et salariés, les organigrammes et globalement le projet d'intervention. Dans les associations les plus professionnalisées (services sociaux, formation, tourisme social, etc.), Parodi (2001) note que les bénévoles ne participent pratiquement plus à la production directe des services. On les retrouve alors dans les fonctions d'administrateurs et les fonctions politiques d'élaboration et de contrôle du projet associatif ;
- le niveau institutionnel et politique du projet concerne les stratégies d'action, la capacité de l'association à se situer dans l'élaboration des politiques publiques. C'est aussi sa capacité d'influence sur la formation des normes. On parlera ici de projet stratégique ;
- le dernier niveau concerne le débat sur les finalités de l'action, les systèmes de valeur qui orientent cette action. On parlera de projet d'orientation. L'action est ici envisagée dans des enjeux de société. L'association, qui est en débat sur ses finalités et qui les inscrit dans des enjeux de société, peut développer un projet de transformation sociale.

Cependant, Worms (2001) croit discerner une individualisation de l'engagement associatif, qui met en cause la construction collective, originellement à la base du fait

associatif. On s'engagerait moins sur un projet que pour une action. Aujourd'hui, ce serait dans chaque action concrète que chaque militant devrait être à même de satisfaire immédiatement sa quête de sens. Malgré tout, le projet associatif, par sa vision longue et globale, continue à donner le sens de l'engagement militant et constitue ainsi la pierre angulaire de la gouvernance associative.

Dans nos propos liés à cette recherche, il est important de souligner le caractère multidimensionnel des valeurs et des principes contenus dans les projets des organisations de l'ESS. Le projet et l'éthique touche à la fois à l'organisation, à la stratégie politique et à la finalité sociale caractérisée par des enjeux de société. L'enjeu est ici de retenir que l'ESS ne peut traduire sa performance qu'à travers les actes d'engagement portés par ses acteurs, et peut conduire à des finalités transformatrices. Les projets et les valeurs des organisations de l'ESS sont par nature tournés vers des finalités extérieures utiles pour la société. La réalisation de ces finalités doit faire l'objet d'une analyse en termes de performance au plan macrosocial.

### **Des finalités utiles**

C'est au sein des entreprises de l'ESS que se pose la question de la fonction managériale dans ces organisations combinant à la fois des objectifs sociaux et de plus en plus d'impératifs économiques (Darbus, Lazuech, 2010). La détermination des compétences managériales nécessaires pour la gestion des entreprises sociales sont reconnues spécifiques par certains auteurs d'une manière pragmatique (Cuénoud, Moreau, Mertens, 2013) en s'appuyant sur la notion de gestion des compétences (Collin et Grasser, 2007 ; Jarnias, 2003), omniprésente dans nos organisations.

### **Des compétences spécifiques**

Cette approche par les spécificités a permis la construction d'un référentiel de compétences spécifiques au management des entreprises dites sociales (Cuénoud, Moreau, Mertens, Les spécificités managériales dans les entreprises sociales) :

- soutenir les objectifs multiples des entreprises sociales en développant «... cohérence, proactivité et une forme d'idéalisme... » des comportements ;

- connaître, comprendre et mobiliser le système de gouvernance interne qui permettra d’orienter les modalités d’organisation (lien entre les décisions stratégiques et les applications managériales) ;
- connaître, comprendre et mobiliser les différentes parties prenantes externes (bénéficiaires, autorités publiques, donateurs, autres acteurs du champ, entreprises privées) en garantissant l’interface entre les attentes de chacun ;
- gérer le personnel rémunéré ou bénévole. La GRH dans les associations est un défi afin de faire face à la diversité du personnel rémunéré ou bénévole (employés/ouvriers, réinsertion professionnelle, bénévoles ayant différentes catégories socioprofessionnelles, etc.) en maintenant la cohérence entre le discours et la pratique ;
- équilibrer les multiples aspects financiers dont peuvent bénéficier les associations. Les financements conditionnent le développement des activités à travers des business plans sociaux, des appels d’offres bien qu’ils ne garantissent pas forcément la pérennité de l’organisme. Le manager doit être capable de positionner son association dans le contexte général du secteur, du marché et de la réglementation en maîtrisant à la fois son modèle économique et son projet sociétal. Le manager doit donc être sensible à l’intérêt général, à la solidarité, citoyenneté, etc. ;
- développer un sentiment d’appartenance et de fierté. Le manager a souvent la responsabilité de mettre en œuvre au quotidien le projet social de l’association. Les tensions peuvent faire perdre le sens auprès des collaborateurs. Le défi est de défendre un modèle d’organisation, tout un secteur au-delà de sa propre organisation.

Ce référentiel est non exhaustif à l’ensemble des compétences nécessaires à un manager en économie sociale et solidaire. Mais il illustre bien les spécificités des entreprises sociales dont les associations font partie, à l’instar des travaux des membres du « EMES, *European research network*<sup>12</sup> ». À ce titre, l’entreprise sociale est définie de manière consensuelle.

---

<sup>12</sup> [www.emes.net](http://www.emes.net), réseau qui rassemble les principales équipes de recherche en Europe sur l’entreprise sociale et l’entreprenariat social.

Il s'agit bien d'organisations actives dans la sphère économique qui relèvent d'une initiative citoyenne, qui ont un objectif explicite de bénéfices à la communauté et dans lesquelles les intérêts matériels des apporteurs de capitaux sont limités (Defourny, Nyssens, 2006). Cette manière de procéder diffère des entreprises privées classiques par la poursuite d'une finalité sociale (principe d'a-capitalisme, Parodi, 2009) corrélé à un pouvoir de décision basé sur le principe de gouvernance démocratique (une personne = une voix).

Cette combinaison d'objectifs, entre finalité sociale et activité économique, inscrit au cœur de leur fonctionnement une tension permanente entre un objectif sociétal poursuivi et les impératifs économiques à travers la multiplicité d'objectifs (Alter, 2006). Les constats se déclinent à la fois sur la dimension gestion (Doherty *et al.*, 2009), la dimension politique de prise de décision, impliquant différentes parties prenantes au regard de leurs objectifs sociétaux (multiplicité), bien plus diversifiées que les entreprises privées classiques (Defourny, Nyssens, 2006).

C'est pourquoi, les performances et les finalités seront abordées dans les développements suivants en intégrant les spécificités propres aux organisations de l'ESS. Nous devons tenir compte de la réalité des performances managériales qui conduisent les parties prenantes à porter des objectifs sociétaux. Les performances sont donc portées par les acteurs et les organisations du niveau microsocial tout en étant le reflet de performances à l'échelle macrosociale (finalités).

### **Des finalités sociales**

Dans la continuité des performances fondées sur les valeurs et les finalités, l'ESS adopte une finalité d'intérêt général qui dépasse bien souvent le cadre de ses fondateurs pour impacter les enjeux sociaux et territoriaux sur le territoire. La notion de bien commun est également utilisée par certains auteurs.

Pour Laville et Sainsaulieu (1997, p. 297), « l'association naît d'une absence de lien social, vécue comme un manque par des personnes qui s'engagent, pour y remédier, dans la réalisation d'un bien commun qu'ils déterminent eux-mêmes ». Si les associations répondent à une défaillance des pouvoirs publics, elles doivent aussi répondre à des demandes nouvelles ou non satisfaites. Elles peuvent par exemple renforcer le lien social. Dans cette approche, nous pouvons citer les travaux de Laville (2002, p. 46) : « les associations peuvent relever d'un lien social, manifestant une



rationalité non pas en valeur, mais en finalité, en réunissant à la fois des individus autour d'intérêts communs, mais aussi des convictions ».

Dans un contexte non lucratif, la finalité collective et sociale tient une place particulière : « au-delà d'une force de travail fondamentale, les travailleurs de l'économie sociale constituent le moteur de l'action collective » (Davister, 2006, p. 14). Sur la finalité sociale, Valéau (2004, chapitre II, p. 6) va plus loin : « en l'absence de but lucratif, le sens de l'organisation reste à définir ; il s'agit d'énoncer et d'argumenter un objet social ». Pour Laville et Sainsaulieu (1997), l'association est « une société d'individus porteurs de compétences et de projets variés, dont l'articulation permanente autour d'une volonté de réponse aux problèmes sociaux de l'époque élabore une forme moderne d'action collective ». Pour Davister (2006), poursuivre une finalité sociale peut permettre à l'association de fonctionner au-delà de la diversité des trajectoires personnelles et des attentes de ses salariés, par des formes de régulation, générant ainsi des liens sociaux. La dimension collective autour d'un projet et à une certaine vision de la société (« Au commencement était le projet »), est soulignée par Laville et Sainsaulieu (1997) (par exemple, le rôle des associations en matière d'insertion sociale.) : « la constitution d'un collectif opératoire autour d'un objectif commun » (p. 16). Chaque projet associatif développe un projet de société et tient donc une place importante.

La notion de lien social se définit comme un ensemble de mécanismes permettant de réunir des individus entre eux, permettant d'unir la collectivité et de la mettre au cœur de toute association. Laville et Sainsaulieu (1997, p. 60) évoquent les faits sociaux dans ce sens : « produits des traditions dans lesquels ils se trouvent, des groupes auxquels ils appartiennent, et des processus de socialisation dans lesquels ils sont formés ». Pour aller plus loin, Lipietz (2000) considère que certaines activités génèrent un « halo social ». Du côté de l'implication des bénévoles, on observerait, « la fin des militants », traduisant de profondes mutations culturelles et politiques avec des personnes visant plus leur épanouissement individuel et des actions ponctuelles plutôt que le bien collectif et la quête de sens.

L'introduction de la gestion à la fin des années quatre-vingt dans le secteur associatif a bouleversé les valeurs, les projets et les finalités associatives. Par la suite, nombre d'acteurs ont critiqué cette approche gestionnaire en faisant valoir la forte utilité sociale

propre au secteur. À partir de là, plusieurs interrogations se sont posées pour le monde associatif : quels sont les impacts (internes) en matière de gouvernance de cette notion de gestion/performance et de valeur ? Comment les associations peuvent-elles intégrer ces performances collectives (externe) ?

En résumé, c'est d'abord l'origine du regroupement des acteurs qui s'appuie sur la création d'un lien social autour d'un projet. La place de la gestion au sein de ces organisations implique la place de la performance collective au service des finalités poursuivies.

### **1.3 – Des performances régies par des normes**

Le mode d'organisation par les règles et les normes constitue une des façons d'appréhender l'ESS et le cadre de ses performances. Différentes approches et corpus de règles régissent chaque famille de l'ESS depuis plusieurs décennies, et plus récemment en France, un texte (loi-cadre du 31 juillet 2014) régit l'ensemble des composantes à travers des caractéristiques communes. Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre I, le périmètre des statuts de l'ESS a été élargi par le législateur. Mais l'esprit de cette loi vise à créer un cadre normé qui, pour certains, peut brider des initiatives, ou pour d'autres créer des effets d'aubaine.

#### **Des principes communs définis par la loi**

La loi du 31 juillet 2014 définit l'économie sociale et solidaire comme

un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine, auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- un but autre que le seul partage des bénéfices : cette formulation permet d'intégrer des entités aussi différentes que des sociétés commerciales ou des fondations ;
- une gouvernance démocratique : le mode de gouvernance est défini et organisé par les statuts. Il prévoit l'information et la participation (dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière) des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;
- une lucrativité limitée : les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise et les réserves obligatoires constituées sont impartageables et ne peuvent pas être distribuées. Cela permet de

limiter la spéculation sur le capital et les parts sociales et d'assurer la finalité sociale de l'entreprise. Les statuts peuvent, cependant, prévoir des dérogations pour permettre à l'assemblée générale de voter l'incorporation au capital des sommes prélevées sur les réserves (ce qui augmente la valeur des parts sociales) ou de procéder à des distributions de parts gratuites. La loi prévoit des limites à cette incorporation.

Le respect des trois conditions liées à la finalité, à la gouvernance et à la lucrativité permet de réunir des entreprises aux statuts juridiques hétérogènes dont la finalité, le mode d'organisation ou le fonctionnement se différencient du modèle classique.

Ces principes régissent toutes les organisations de l'ESS. À l'échelle macrosociale, elle permet de normer les conditions d'existence et de reconnaissance de ce champ et d'inscrire des finalités générales sous le terme « d'utilité sociale ».

### **Des normes harmonisées pour un changement d'échelle**

La loi du 31 juillet 2014 marque la reconnaissance législative « d'un mode d'entreprendre différent ». Cette loi est aussi inclusive, car elle ambitionne dès le départ, comme le souligne le CNCRES<sup>13</sup> dans son livret dédié à la loi, de :

Rassembler les acteurs au-delà des notions de statuts, autour des principes fondamentaux de l'ESS abordés ci-dessus que sont l'égalité, le partage et la démocratie dans le cadre d'un développement économique et social créateur de richesses.

La notion d'innovation est mise en lumière avec la notion d'innovation sociale en encourageant les « acteurs à innover et à se perfectionner, pour répondre toujours mieux aux besoins actuels de notre société comme l'emploi, la cohésion sociale ou le respect de l'environnement ». Carole Delga<sup>14</sup>, dans l'édito du livret du Conseil national des CRESS (CNCRES) sur la loi, souligne l'apport de cette loi sur l'ESS à travers un « cadre juridique et une reconnaissance qui lui permettront de lancer davantage de projets, de changer d'échelle et d'exprimer tout son potentiel » :

Ce texte vise aussi, pour les composantes de l'ESS, une avancée significative qui doit permettre de développer l'ESS dans nos régions, au travers de la reconnaissance de « l'entreprendre autrement », de l'organisation et des outils que donne cette loi. Le CNCRES, dans sa mission d'accompagnement

---

<sup>13</sup> Conseil national des CRESS.

<sup>14</sup> Secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire en 2014.

des CRESS et la relation étroite qu'il a avec les grands réseaux nationaux, a tenu à apporter une lecture de cette loi pour en permettre son application au quotidien par tous ceux pour qui l'ESS est une forme d'économie innovante, porteuse d'avenir et de développement économique et social.

À travers les notions d'innovation et de dynamique de proximité recherchée, les normes sont positionnées dans ce champ à la fois comme une sécurisation du modèle (le mot reconnaissance est constamment utilisé, les acteurs sont clairement identifiés) et à la fois comme un effet levier pour faire changer d'échelle l'ESS dans les régions en matière d'emploi et de consolidation des modèles économiques dans les territoires. L'inscription d'une politique publique de l'ESS est envisagée dans la durée.

Le périmètre du champ de l'ESS est normé au-delà des familles respectives et historiques de l'ESS (association, coopérative, mutuelle et fondation). Sur les périmètres géographiques, une organisation nationale et territoriale a été retenue par le législateur. Des mesures par statut jalonnent également le texte afin de mieux adapter les statuts à l'évolution de leur propre environnement. La plus-value sociale et la plus-value territoriale se rejoignent par un texte socle qui pose un cadre à l'échelle macrosociale.

## **2 – Des performances aux impacts macrosociaux**

Partout dans le monde aujourd'hui, des expériences inédites d'économie sociale et solidaire ont surgi. Que l'on fasse référence, dans les pays du Nord, aux coopératives de solidarité ou aux entreprises d'insertion au Québec, aux services de proximité et aux régies de quartier en France, aux coopératives sociales en Italie, aux coopératives de travail associé en Espagne, aux agences de développement communautaire américaines. Que l'on pense aussi, dans les pays du Sud, à la « Grameen Bank » (Bangladesh) développant un système de microfinancement visant les familles les plus démunies par des petits prêts pour le démarrage de micro-entreprises, aux cuisines collectives latino-américaines ou aux tontines africaines, aux filières de commerce équitable Nord-Sud et Sud-Sud ; l'ESS se développe ici et là de façon exponentielle depuis ces dernières décennies. Les impacts s'analysent à l'échelle macrosociale sous plusieurs types de démarche : politique, développement, redistribution, de la propriété collective et des espaces démocratiques. Des moyens peuvent se confondre avec les finalités impactantes pour le territoire.

## **2.1 – Une démarche d'économie politique**

Depuis plus de deux décennies, nous assistons à une remontée de la contestation sociale aussi bien sur le plan international que national liée notamment à l'internationalisation à la fois des réseaux, des organisations, des entreprises collectives sur l'enjeu d'une alternative économique. En face de la mondialisation néolibérale, des politiques étatiques et des multinationales, la mondialisation de la solidarité demeure confinée dans trop peu d'espaces de propositions pour un autre développement et une mondialisation équitable (PNUD, BIT, etc.).

La nécessité soulignée par certains de ces réseaux a conduit à s'interroger sur les enjeux de cette internationalisation des projets, des informations et des alliances à construire au sein de nouveaux espaces internationaux de dialogue entre citoyens du Nord et du Sud. De nouveaux réseaux internationaux émergent : du Forum social mondial de Porto Alegre au Brésil à l'Inde, en passant par le réseau des Rencontres internationales d'économie sociale et solidaire lancées par des Péruviens à Lima (1997), continuées par des Canadiens du Québec (2001), par des Sénégalais à Dakar (2005), les Rencontres de l'Alliance pour un monde pluriel, responsable et solidaire, les Rencontres du Réseau mondial des acteurs du développement local durable, ou encore celles du groupe international Femmes et économie solidaire, etc.

Les initiatives passant d'une antimondialisation à l'altermondialisation se rendent aussi de plus en plus visibles : la banque des pauvres (Grameen Bank), le label commerce équitable (Havelaar), etc. Ces réseaux et des initiatives questionnent à la fois les pratiques du commerce international, la démocratie représentative et le développement économique dominant et les nouveaux modes d'organisation collective traduisant de nouveaux rapports entre l'économique et le social, l'économique et le politique.

La société civile que certains nomment « la mondialisation par le bas » semble avoir les capacités de porter des innovations économiques et sociales de création de richesses à travers de nouvelles dynamiques d'acteurs collectifs : mouvements associatifs, coopératifs, syndicaux, des ONG, des gouvernements locaux, associations de producteurs, villageois, quartiers, municipalités, finances solidaires, mutuelles de santé, nouveaux services de proximité, réseaux locaux d'entrepreneurs, agents de développement, etc.

Ces communautés locales en lien avec des politiques inédites de développement offrent de nouvelles formes de régulations par le bas en interaction avec les États. Ces approches ne sont pas suffisamment étudiées par la littérature. Elles constituent de nouvelles tendances différentes du mouvement néolibéral qui touche à la fois :

- de nouvelles formes de relations internationales dépassant la polarisation entre les blocs de l’Est et de l’Ouest ;
- une nouvelle échelle de développement économique et de démocratisation, les régions et les collectivités locales, a émergé avec force sinon avec une légitimité accrue ;
- de nouveaux dispositifs de délibération et de décision collective (nouvelles gouvernances territoriales sous forme de « conseils de quartiers », de politique de budget participatif...).

Ces tendances n’occulent pas l’apparition en parallèle d’un mouvement contraire axé sur un repli identitaire qui se traduit par des tensions culturelles et des affrontements violents à travers de nouvelles formes de terrorisme d’ampleur, à défaut d’alternatives démocratiques fortes. Pour autant, le mouvement d’ouverture est déjà en route combinant plusieurs actions (celles des mouvements sociaux, de l’ESS, coopération solidaire), il semble renouveler les approches de la démocratie et de développement tant sur le plan théorique que stratégique (Castel, 2002). Ces dynamiques internationales et nationales sur les approches de la démocratie et de développement nourrissent les dynamiques macrosociales de l’ESS. Elle questionne l’ampleur et l’évolution de son impact à travers les tensions qu’elle peut créer et la compréhension des différentes échelles de son impact et de son développement.

## **2.2 – Une démocratisation du développement et des espaces publics**

Laville (2015), dans l’analyse de l’économie sociale et le modèle de développement, précise que l’économie moderne ne peut se réduire au marché. Trois principes de circulation de biens et de services, à l’image de Boulding (1973), Mauss (1923), Perroux (1960), Polanyi (1983) ou Razeto Migliaro (1988), permettent d’appréhender l’économie :

- le principe du marché : offre et demande de biens et de services visant l'échange à travers un prix. Le contrat régit la relation à partir du calcul d'un intérêt ;
- le principe de la redistribution : une autorité centrale a la responsabilité de récupérer la production et de la répartir (procédure de prélèvement et d'affectation). Cette autorité qualifiée de publique dispose du pouvoir d'ériger des obligations et d'accorder des droits sociaux (revenus de transferts, redistributifs, etc.) ;
- le principe de réciprocité : prestations sur la base volontaire et du lien social (rapports humains) entre des personnes et des groupes, à l'opposé de l'échange marchand (intérêt et coût) et redistributif (imposé par un pouvoir central). Polanyi parle « d'administration domestique » lorsque l'on parle de cellule familiale.

Une société organisée uniquement par le marché soulève quelques limites et régressions. Il n'existe pas de convergence naturelle entre démocratie et marché. Il peut exister même une menace lorsque le marché prend trop de place dans nos démocraties. Cette menace est particulièrement visible dans le contexte de crise actuelle en héritant d'un excès de marché (Laville, 2010).

Laville (2010) prône une nouvelle régulation publique, d'« un État qui retrouve le rôle qu'il a eu dans le keynésianisme en tant qu'État social », tout en étant conscient de l'insuffisance de cette orientation. En projection d'une société vivable au <sup>e</sup> siècle plus humaine, il propose de dépasser la dualité entre marché et État, à la fois antinomiques et complémentaires, en privilégiant un trinôme. À côté du marché et de l'État selon Laville (2010), « il y a besoin de faire une place à la société civile », aussi bien dans la réflexion que dans l'action. Pour cela, il faut passer par une définition claire du politique et de l'économique.

Sur les définitions du politique, la tradition de pensée le réfère aux pouvoirs publics. Pour Weber (1959), dans une société démocratique, il est nécessaire que le monopole de la violence légitime soit porté par une instance de coordination posant les règles de société et de vie en commun. Mais pour faire vivre la démocratie au-delà de l'ensemble des institutions, comme le souligne la tradition de pensée du politique des auteurs comme H. Arendt ou J. Habermas, il est nécessaire d'avoir des lieux et des espaces

publics de délibération, d'argumentation. Ces lieux rassemblent des personnes qui tentent de définir les modalités de construction de cette société en tant qu'êtres humains.

Pour Lemasson (2008), en se fondant sur Habermas (1983, 1992) dans une perspective plus concrète, il évoque « la démocratie délibérative » de la manière suivante :

Certaines personnes se rassemblent sur la base de ce qu'elles perçoivent comme étant un problème appelant une action des pouvoirs publics. Ces personnes, organisées sous forme d'associations diverses, parviennent à diffuser leurs idées auprès de ceux qui parlent au grand public, médias, partis politiques, etc. Le problème en question peut dès lors être identifié comme une question publique par les pouvoirs publics, Parlement, Administration, etc. Ceux-ci vont donc agir pour traiter ce problème supposé, en consultation plus ou moins étroite avec les associations ayant identifié et défini ledit problème.

Ces espaces aboutissent à une « décision légitime » qui répond à un « problème social ».

Il existe une autre manière de parvenir plus rapidement à ce résultat, en engageant notamment une action en justice appropriée, afin que le juge qualifie le « problème social » identifié par la ou les associations comme requérant la création de nouveaux « droits » ou une interprétation « créative » de lois existantes.

Les espaces publics favorisent les échanges, l'expression de l'opinion publique, il est « le ciment de la ville » (Delbaere, 2012). Mais la conceptualisation de l'espace public fait aussi la part belle à la dimension sociologique dans le cadre de pratiques contemporaines de l'économie solidaire. L'espace public peut donc s'étendre du domaine public à la sphère économique en connectant la démocratie et l'économie (Lallement, 1996 ; Lévesque *et al.*, 2001) en mettant l'accent sur le pouvoir de « l'être ensemble » (Hannah Arendt, 1974). Les citoyens interagissent ensemble pour mener des actions concertées, à la différence de Habermas (1986, 1987, 1997) qui souligne la rationalité et la stratégie (Ferry, 1989) de l'action politique. Cet espace public politique autorise les différences et les débats.

L'associationnisme, comme l'a souligné Alexis de Tocqueville (1835) qui fait de la science de l'association la science-mère en démocratie, trouve naturellement sa place dans les démocraties contemporaines. L'association contribue à la vitalité de ces espaces publics offrant à la société civile le pouvoir d'agir ensemble par des rapports spontanés et concertés (Habermas, 1992, p. 186), sans injonction extérieure. Néanmoins, Habermas a relevé une tension structurelle entre pouvoir communicationnel



et administratif dans les états démocratiques. Les interactions et l'expression de la bonne volonté n'occultent pas la logique rationnelle et instrumentale de ce « système politique » qui induit « commandement, imposition, contrainte et domination » (Ladrière, 2001, p. 389-420).

Notre recherche questionne donc le rôle politique porté par l'ESS et la place de la société civile dans le changement d'échelle. Les travaux de Laville sur les espaces de démocratie nous conduisent à intégrer au sens large l'action portée dans la société civile dans le développement de l'ESS et son impact sur les territoires.

### **2.3 – La redistribution des richesses produites**

L'économie sociale et souvent qualifiée « d'économie de la redistribution ». Ses performances de redistribution questionnent dans une économie capitaliste.

C'est notamment par des combinaisons hybrides que de nouvelles activités se sont ancrées dans les territoires en phase avec les besoins de la population : finances solidaires, commerce équitable, consommation citoyenne, agriculture durable, gestion et valorisation des déchets, services collectifs de proximité, système d'échange local, insertion par l'économie, logement, sont les principaux domaines de l'économie solidaire. Ce sous-secteur est souvent constitué des associations et des fondations inscrites dans des activités « non marchandes », selon les critères établis par la comptabilité nationale, de producteurs non marchands, c'est-à-dire ceux qui fournissent essentiellement leur production à titre gratuit ou à des prix économiquement non significatifs. Les ONG, la société civile et même les associations renvoient davantage au débat démocratique (national ou sur la scène internationale), et ne font pas référence à des activités économiques.

Pour comprendre, il est nécessaire d'aller plus loin sur la notion d'économie solidaire. Selon Laville (2003) :

Pour éviter [...] l'oubli d'une des deux dimensions économiques et politiques, l'économie solidaire tente de fonder une approche tripolaire à la fois politique (marché-État-société civile) et économique (marché-redistribution-réciprocité) qui intègre l'approfondissement des complémentarités autant que des tensions entre pôles.

Au-delà des confusions entre ces notions, la légitimité de cette économie se trouve dans le portage d'un projet, celui d'une économie plurielle (Passet, Roustang, Laville, etc.).

Cette approche questionne également la notion de solidarité qui se décline dans nos sociétés selon deux principes : la redistribution et la réciprocité. Dacheux et Laville (in *Hermès*, 2003, pages 12-13) explicitent la notion de solidarité démocratique (individus égaux dans une relation de réciprocité), qu'ils opposent à la solidarité philanthropique (impératif de charité).

Avec l'arrivée du capitalisme, la redistribution apparaît en même temps que les institutions de l'économie sociale. La redistribution s'entend au sens d'une dette sociale entre les groupes sociaux et les générations plus âgées dans un contexte d'État providence. La solidarité n'est pas coupée de l'économie et des entreprises qui traduisent cette dimension sociale et sécuritaire vis-à-vis des travailleurs. Après la seconde guerre mondiale, la notion de solidarité évolue vers les nouveaux mouvements sociaux, selon Dacheux et Laville (2003), comme ceux des féministes, écologistes, etc. Le militantisme généraliste repose sur des engagements citoyens et ne se décline plus dans un vaste projet social, mais des problèmes particuliers, inspirant les pratiques de l'économie solidaire.

L'ESS est présentée comme dépendant dans son développement du principe de redistribution, en devenant une contrepartie politique exigée par la solidarité sociale et nationale. Économie et solidarité soulèvent un enjeu de reconnaissance d'une économie plurielle face à l'économie de marché en prenant en compte les demandes sociales, l'engagement citoyen et la démocratie participative.

C'est un enjeu militant pour certains auteurs de « proposer des formes de régulation politique cherchant, en articulation avec les régulations publiques, un réencastrement de l'économie dans un projet d'intégration sociale et culturelle » (Laville in Fourel, 2001, page 107). Elles permettent d'offrir une perspective d'évolution d'un État providence à un État solidaire, comme un reflet d'un mode d'intervention de l'État favorisant les solidarités actives de proximité, porté par des citoyens engagés et volontaires au sein d'espaces publics en autonomie, libres de débattre au sein des territoires.

L'impact de l'ESS sur cette fonction redistributive engendre plusieurs questionnements sur la solidarité dans les territoires. L'ESS répond à des enjeux de régulation politique, économique et publique que nous souhaitons intégrer à nos travaux de recherche sur

l'impact et le changement d'échelle de l'ESS sur les territoires dans la mesure du possible.

## **2.4 – Des biens collectifs**

La théorie des biens communs interroge la finalité collective de ce type d'organisation. La gestion collective des biens communs de Laville et Sainsaulieu (1997) vient justifier, par exemple, la démarche de création d'une association à partir des logiques de biens collectifs, les « Communs » constituant une forme particulière de propriété et de gouvernance où les décisions sont prises de manière collective par des « communautés ». Ce qui signifie qu'aucun individu ne possède seul le contrôle de l'organisation et de la propriété. Deux critères sont posés par Samuelson (1954) :

- le critère de non-exclusion d'une personne de l'usage d'un bien collectif ;
- le critère de non-rivalité sur l'usage de ce bien par un autre individu.

Hardin (1968) s'interroge sur la « tragédie des biens communs » symbolisée par la tension entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif. L'exemple d'un pâturage (qui représente une richesse limitée et pour lequel il n'existe pas de droit de propriété individuel) où chaque éleveur devient perdant en voulant accroître son troupeau. Trois solutions existent. La première consiste à limiter la population afin de limiter l'utilisation des ressources, la deuxième vise à mettre en place une gestion efficace et rationnelle en privatisant les ressources, et la dernière solution est de confier la gestion à l'autorité publique pour limiter les droits d'accès et en prélevant des taxes.

Ostrom (1990, traduit en 2010) propose une solution différente en accordant une confiance aux usagers dans la gestion efficace des biens communs à travers certains « arrangements institutionnels » pour éviter la tragédie des biens communs. Ostrom définit huit principes de réussite :

- des droits d'accès clairement définis ;
- des avantages en concordance avec les coûts à assumer ;
- un processus de prise de décision collective ;
- la mise en place de règles de surveillance ;
- des sanctions graduelles ;
- des mécanismes de résolution des conflits ;

- la reconnaissance de l'organisation par l'État ;
- un système de production à plusieurs niveaux.

Ostrom (2010, p. 40) justifie les organisations telles que les associations en justifiant cette gestion des biens communs localement et à petite échelle, proche des « formes d'auto-organisation et d'autogouvernance de l'action collective ». Le comité lui accordant l'obtention de son prix Nobel en 2009, soulignait sa capacité à « avoir démontré comment les copropriétés peuvent efficacement être gérées par des associations d'usagers », en remettant en cause « l'idée classique selon laquelle la propriété commune est mal gérée et doit être prise en main par les autorités publiques ou le marché<sup>15</sup> ». Il s'agit ici du projet entrepreneurial géré de manière locale par les individus.

Une autre théorie, celle dite des « conventions » vient expliquer les finalités de ce type d'organisation. Les travaux d'Enjolras (1993) sur la théorie des conventions concernent la construction de compromis entre individus, en se référant sur des grandeurs communes en cas de désaccord. Boltanski et Thévenot (1991, p. 14) définissent une convention de la manière suivante : c'est « un système d'attentes réciproques sur les comportements et les compétences, conçues comme allant de soi et pour aller de soi ». Les références aux grandeurs communes s'appuient sur des « principes sur lesquels se fondent selon eux les équilibres de la Cité », pouvant servir de cadre à un accord collectif.

Six « mondes purs » permettent de « caractériser l'univers des relations, des situations » et qui « doivent se comprendre comme des formes idéales – typiques » (Amblard *et al.*, 1996, p. 78) :

- le monde de l'inspiration (mis en relation avec la Cité de Dieu d'Augustin) qui « trouve une expression laïque dans la mise en valeur d'actes créatifs, de gestes d'avant-garde artistique ou politique, et d'innovations rompant avec un état de choses antérieur » (Thévenot, 1996, p. 7), converge vers un état de grâce, d'imagination et de créativité ;

---

<sup>15</sup> [http://www.liberation.fr/societe/2012/06/12/la-premiere-femme-laureate-du-nobel-d-economie-est-morte\\_825756](http://www.liberation.fr/societe/2012/06/12/la-premiere-femme-laureate-du-nobel-d-economie-est-morte_825756)

- le monde domestique (inspiré de la *Politique* de Bossuet) qui est « une modalité de lien avec des êtres proches au-delà d'un lien familial, amical ou communautaire », et permettant « une qualification dépassant les frontières d'une communauté particulière de façon à assurer le transport d'un jugement de confiance » (Thévenot, 1996, p. 7).

C'est un monde de traditions, fondé sur des principes de loyauté, d'autorité et de devoir entre les individus :

- le monde de l'opinion (inspiré du *Léviathan* de Hobbes) : « Être réputé connu, considéré, accéder au succès ou au vedettariat, bénéficier d'un jugement positif de la part du plus grand nombre sont les ressorts de l'action de ce monde. Un projet dont la finalité consisterait à procurer le renom pourrait être analysé comme s'enracinant dans le monde de l'opinion » (Amblard *et al.*, 1996, p. 80). La reconnaissance du public ainsi que le prestige sont recherchés. Le jugement des autres devient critique ;
- le monde civique (à mettre en relation avec le *Contrat social* de Rousseau) où l'intérêt collectif prime sur l'intérêt individuel et basé sur un idéal de justice et de solidarité. « Les personnes mobilisent en tout premier lieu les notions d'équité, de liberté, de solidarité. La loi qui régit le fonctionnement des espaces démocratiques au centre de l'édifice civique » (Amblard *et al.*, 1996, p. 81) ;
- le monde marchand (confronté à la *Richesse des nations* de Smith) s'appuyant sur les principes régissant les lois du marché et donc la création de richesse :

Cette justification consiste à la mise à disposition d'un espace de marchandises, c'est-à-dire non seulement d'une convention monétaire offrant un équivalent général pour la mesure des valeurs, mais aussi d'une identification commune de biens qualifiés pour l'échange, détachables des personnes qui les ont fabriqués ou possédés antérieurement (Thévenot, 1996, p. 8) ;

- le monde industriel (lié au *Système industriel* de Saint-Simon) qui recherche une grande efficacité et du développement par la science et la technologie :

La performance technique, la science sont au fondement de l'efficacité. Investir dans une machine ou dans la formation de l'opérateur chargé de la conduire, mesurer la productivité à l'aide d'instruments procédant eux-mêmes d'une approche scientifique sont des caractéristiques du monde industriel (Amblard *et al.*, 1996, p. 82).

Boltanski et Thévenot ont posé les critères caractérisant les mondes en présence : conclure un accord en s'appuyant sur le principe supérieur commun lorsqu'un problème apparaît dans un monde ; en fonction des mondes, l'état de grandeur entre ce qui est « petit » et « grand » ; pour avoir l'état de grand le prix à payer est la formule d'investissement ; les éléments humains et non humains de chaque monde contenus dans les répertoires ; l'épreuve modèle dans une situation complexe (Amblard *et al.*, 1996, p. 87) ; la figure symbolique harmonieuse du monde dans lequel on se situe, le mode d'expression du jugement dans leur monde (Amblard *et al.*, p. 89).

Pour Thévenot, « aucun ordre de justification ne suffit à lui seul à régir les coordinations complexes que réclame une vie organisée en société et la confrontation entre plusieurs formes de justification nécessite la confection de compromis » (Thévenot, 1996, p. 9). Ainsi, dans n'importe quel type d'organisation, les individus se retrouvent en présence d'autres acteurs venant de « mondes » différents, sources potentielles de conflits et de désaccords. Trois types de solutions sont envisageables :

- la clarification dans un seul monde qui est renforcé par rapport aux autres ;
- l'arrangement difficilement généralisable à tous : « un accord contingent aux deux parties rapporté à leur convenance réciproque et non en vue d'un bien général » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 408) ;
- le compromis qui « demeure fragile tant qu'il peut être rapporté à une forme de bien commun constitutive d'une cité » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 331), mais reste plus durable que l'arrangement qui « vise un bien commun qui dépasse les "grandeurs" en présence, qui établit un certain dosage du mélange entre elles, et associe réellement les registres d'action des acteurs concernés » (Amblard *et al.*, 1996, p. 97).

Au sein du secteur associatif par exemple, chacun des mondes peut se justifier par rapport au monde de l'entreprise :

- le monde de l'inspiration qui s'appuie sur le projet qui a été « imaginé » par les fondateurs de l'association ;
- le monde domestique qui se caractérise par le respect des doyens, des fondateurs et aussi du président dont l'opinion reste prédominante lors d'une prise de décision ;

- le monde de l’opinion grâce à la notoriété dont elle jouit dans ses actions ;
- le monde marchand où le principe de non-lucrativité associative est, dans ce cadre, remis en question ;
- le monde industriel où seules priment les performances et l’efficacité de l’association, disposant d’un personnel compétent et d’un matériel adapté.

Pour Eynaud (2006), le dirigeant associatif appartient « par définition au monde civique avec pour corollaire la mise en valeur de l’intérêt collectif et de l’esprit coopératif ». Pour Enjolras (1993, p. 100), l’association est « comme un dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre les grandeurs marchande, domestique, solidaire, administrative et démocratique ». C’est à partir de ces compromis que l’auteur caractérise les grandeurs constitutives de l’association où chaque monde porte une logique d’action qui lui est spécifique :

TABLEAU 4 – Logiques d’actions spécifiques dans le secteur à but non lucratif (Enjolras, 1993, p. 98)

Grandeur caractéristique	Marchande	Domestique	Civique		
			Solidaire <sup>16</sup>	Administrative <sup>17</sup>	Démocratique <sup>18</sup>
<b>Personnes</b>	Agents	Individus supérieurs	Citoyens (concitoyens)	Administrateurs (usagers)	Élus/Électeurs
<b>Objets</b>	Biens	Règles de savoir-vivre	Règles morales	Loi	Constitution/statuts
<b>Action naturelle</b>	Échanges marchands	Relations personnelles	Engagement (bénévolat, dons, etc.)	Politiques publiques	Action publique
<b>Grandeur des personnes</b>	Richesse	Estime	Prestige	Pouvoir discrétionnaire	Pouvoir
<b>Grandeur des objets</b>	Prix	Bonnes manières	Le bien (le mal)	Les droits	Les libertés
<b>Principe supérieur de coordination</b>	Marché	Coutume, proximité, autorité	Solidarité	Puissance publique (coercitive)	Suffrage universel
<b>Épreuve de grandeur</b>	Équilibre marchand	Confiance	Cohésion sociale	Ordre public	Stabilité gouvernementale
<b>Justification</b>	Intérêt	Enracinement	Générosité/ conformisme	Intérêt général	Bien collectif
<b>Principe d’équivalence et d’ordre (« relation »)</b>	Solvabilité	Respectabilité	Moralité	Légalité	Légitimité

<sup>16</sup> Compromis entre la logique civique et domestique.

<sup>17</sup> Compromis entre la logique civique et industrielle.

<sup>18</sup> Compromis entre la logique civique et marchande.

<b>Principe d'allocation de ressources</b>	Rationnement (à chacun selon sa richesse)	Hierarchie (à chacun selon sa position)	Réciprocité (à chacun selon son don)	Redistribution (à chacun selon son juste du)	Élection (à chacun selon ses suffrages)
--	---	---	--------------------------------------	--	---

L'association se transforme en « une forme de compromis de la tension critique entre plusieurs mondes » (Enjolras, 1993). Eynaud (2006) estime que « la stabilité peut être acquise par des dispositifs qui consistent à extraire des objets de plusieurs mondes, et à les associer pour construire quelque chose de commun ». La création de compromis, qui se réfère à un bien commun, met en perspective l'hétérogénéité des points de vue au sein d'une même association. Les individus ne s'identifient pas toujours au même monde, et une même personne peut aussi s'identifier à plusieurs mondes en présence. Les différentes parties prenantes doivent négocier des conventions afin de trouver un dénominateur commun entre chaque logique d'action. Ce passage d'un monde à l'autre peut s'avérer déstabilisant, « parce qu'il conduit à changer d'épreuve de grandeur » (Enjolras, 1995, p. 55). Par exemple, en passant d'une logique marchande à une logique domestique, les personnes passent de l'accord sur les termes de l'échange à une relation de confiance. Chaque association devient une forme de convention.

La théorie du bien commun et des conventions nous intéresse à plusieurs titres dans notre recherche. La première est toujours liée à la finalité des organisations de l'ESS. La deuxième dimension importante est celle du collectif et de la coopération induite dans le fonctionnement et les finalités de ce type d'organisation. La troisième est de questionner les ordres de grandeur et les logiques d'action à travers des critères aboutissant à des compromis ou des tensions critiques entre plusieurs mondes. Il nous semble important que nos travaux de recherche puissent interroger les articulations entre les niveaux d'échelle de l'ESS sur un territoire donné en analysant les actions et les décisions des acteurs.

Au final, les objectifs et les performances de l'ESS se confondent aussi bien au sein des organisations que de la société dans les projets portés. Ses impacts peuvent se traduire par sa dimension politique, au développement de la démocratie, sa fonction redistributrice et sa fonction de partage du bien commun. L'étape suivante est celle du passage des impacts aux changements d'échelle.



### **3 – Des impacts aux changements d'échelle**

L'ESS est présentée dans de nombreuses analyses comme une économie territorialisée, fondée sur des organisations locales historiquement (associations, coopératives, mutuelles et fondations), ancrée dans la proximité. L'ESS permet de créer des activités de proximité en valorisant toutes les ressources humaines, cognitives, matérielles et financières sous l'angle d'un mode de développement territorial plus collectif et durable. Selon Demoustier (2015), l'ESS peut étendre son action en maintenant son lien de confiance dans le sociétariat, en redéfinissant ses rapports entre l'organisation territoriale et verticale (déconcentration, décentralisation, mise en réseau, etc.).

De même, le rapport au mode de croissance et de développement semble différent du discours gestionnaire, puisque, pour certains puristes, la finalité absolue des entreprises de l'ESS ne vise pas la croissance, l'emploi. Ce qui n'enlève rien au rôle de l'ESS dans l'ensemble de l'économie. L'ESS se distingue par ses caractéristiques par rapport aux entreprises lucratives : une évolution moins cyclique équilibrée par la démocratie et la redistribution. Plutôt centrée sur l'usage que sur la propriété, l'ESS est une économie relationnelle jouant un rôle actif dans la reconfiguration du modèle économique (alliance entre ESS et entreprises traditionnelles par exemple). Elle ambitionne depuis ses origines la transformation et l'innovation.

#### **Théorie de la transformation sociale**

Une théorie de la transformation sociale a été proposée par Shepard B. Clough(1952), comme une méthode globale pour la compréhension des changements intervenant dans les idéologies, les institutions, les groupements, les fonctions de leadership et les conceptions artistiques des peuples, c'est-à-dire sur des aspects décisifs de la vie humaine, soit à partir d'une observation ou d'une opinion. Pour l'auteur, « les transformations qui se produisent dans une société dépendent des occasions qui s'offrent aux individus de choisir entre plusieurs voies ». Cette théorie a remis en cause la doctrine en analysant les conditions et les facteurs contribuant à l'accroissement ou à la diminution des occasions offertes à l'homme de prendre des décisions alternatives déterminant les transformations sociales. La variation dépendra par exemple du degré de rigidité existant dans la société : culture, institutions, idéologie, situation des fractions possédant l'influence, l'autorité et le pouvoir, etc. Au-delà des facteurs généraux, il

existe des facteurs dynamiques dans les domaines classiquement isolables de l'activité humaine (biologie, physique, société, culture). Au final, les transformations d'une société résultent des efforts humains liés essentiellement aux changements d'ordre social et culturel. Les hommes créent, souvent par nécessité, des forces sociales et culturelles qui sont des facteurs variables de la transformation profonde de la société.

Le concept d'innovation peut permettre l'analyse des facteurs selon les secteurs de la société : culture, institutions, groupements, centre du pouvoir, population, etc. L'adoption ou l'adaptation de l'innovation et sa diffusion dépendra du génie du milieu dans lequel elle apparaît. C'est pourquoi un changement d'ordre social variera dans « sa rapidité, son ampleur et sa direction en fonction du caractère de l'innovation, de son milieu et du pouvoir de ceux qui la dirigent ». Les innovations techniques et la vie sociale n'ont aucune exclusivité sur la transformation sociale. Cette approche confirme l'inscription de nos travaux dans l'approche des sciences de gestion en analysant les décisions et les efforts des acteurs pour innover et transformer.

### **Transformation sociale et innovation sociale**

La mondialisation, les changements environnementaux, et les crises économiques et financières ont généré des transformations sociales qui ont entraîné des inégalités, de la pauvreté extrême, de l'exclusion et de la négation des droits fondamentaux selon l'Unesco. Le besoin de solutions novatrices semble incontournable par ceux qui sont les plus affectés par ces changements.

Selon le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), il existe une dialectique constante entre innovation et institution. L'innovation sociale est une transgression des règles pouvant déboucher sur une transformation de l'ordre. C'est pourquoi le soutien de l'État est déterminant à travers ses politiques publiques. L'innovation sociale doit, pour être porteuse de transformation sociale, « reposer sur un processus collectif d'apprentissage et de création permettant une prise du pouvoir sur l'existence des individus et les communautés, ainsi qu'une interaction entre les acteurs concernés laissant la place au dialogue et au compromis dans une dynamique de constructions de nouveaux sentiers » (4<sup>e</sup> Colloque international, CRISIS, 2013, 2014). L'innovation sociale semble présenter les caractéristiques d'un nouveau modèle, porteurs de nouvelles valeurs (solidarité, équité, justice sociale) et promeut une culture du changement.

Bien que les innovations sociales se multiplient (Avisé, 2015 ; Ademe, 2016 ; etc.), cela ne suffit pas à générer un nouveau modèle de développement. Elles témoignent d'une expérimentation d'une nouvelle représentation de la société et doivent s'ancrer dans une nouvelle façon de voir et de résoudre les problèmes. Les retombées de ces innovations varient selon les territoires et les secteurs d'activité en fonction des configurations institutionnelles spécifiques.

Les notions de transformation et d'innovation sont conditionnées aux configurations institutionnelles. Les innovations sont d'ordre technique et social dans l'ESS. L'innovation qui impacte les institutions détermine, selon nous, les changements d'échelle afin de créer un nouveau cycle institutionnel.

### **3.1 – Un mode d'action et de relations : des contributions différentes**

Certains l'affirment, l'ESS est une « économie du lien » et non des biens, car elle vise à créer des ponts et pas des murs. Pour ce faire, nous aborderons quelques approches théoriques qui nous permettront d'appréhender l'ESS à ce niveau d'échelle. C'est un mode de relation pour agir en réseau, mais aussi un mode d'action pour répondre aux besoins sociaux et territoriaux.

#### **Un mode de relation pour agir en réseau**

Le caractère social des échanges en sociologie a longtemps été ignoré par l'économie. Les interactions sociales ont donc été abordées dès les années quatre-vingt-dix (Akerlof, 1987 ; Glaeser *et al.*, 2003 ; Manski, 1993 et 2000) et appliquées par la suite au marché du travail (Topa 2001, Bayer *et al.*, 2005).

Sur l'entrepreneuriat, les travaux sur les réseaux ont été axés sur les traits de l'entrepreneur et sur le rôle des réseaux dans la dynamique de développement des jeunes entreprises. La théorie des réseaux sociaux, dans la lignée de Granovetter (1985) et de Burt (1992) considère les réseaux comme un capital social. Les bases de la « nouvelle sociologie économique » jetant pour certains les ressorts de la sociologie relationnelle sont nés de la notion d'encastrement des activités économiques à partir du texte de référence de Mark Granovetter (1985). En partant des relations sociales pour étudier les phénomènes sociaux, l'analyse diffère des théories individualistes qui parlent

des acteurs (Max Weber) et des perspectives holistes qui parlent des structures de la société (Durkheim, Parsons, Bourdieu), en proposant une approche interactionniste sur les liens forts ou faibles entre les acteurs et les groupes, au-delà des relations sociales habituelles. La thèse de « la force des liens faibles » traduit l'idée que des réseaux sociaux denses de relations font circuler des informations redondantes tandis que des liens faibles entre des individus appartenant à des groupes de relations fortes apportent le plus souvent une information pertinente. Selon Granovetter, elle serait source de cohésion sociale en facilitant la circulation de l'information entre les individus n'ayant pas de points communs, car « les liens faibles permettent de jeter des ponts locaux entre des individus qui, autrement, resteraient isolés ».

Cette théorie est importante dans le cadre de notre recherche qui vise à qualifier les liens entre les différents acteurs à différentes échelles. Autant au sein de chaque niveau d'échelle comme pour le niveau macrosocial dans ce chapitre, qu'entre les échelles des niveaux d'interactions qui éclaireront les relations et les modes d'action de l'ESS.

### **Un mode d'action pour répondre aux besoins sociaux et territoriaux**

L'ESS constitue un mode d'action pour répondre à des besoins sociaux et sociétaux sur plusieurs niveaux :

- la démographie évolue et les territoires attendent de nouvelles réponses sur de nombreux enjeux à la fois politiques, économiques et sociaux ;
- l'évolution des services publics engendre aussi des enjeux autant sur les actions portées par les pouvoirs publics que sur l'utilité des réponses décrites.

### **La nécessité de répondre au changement démographique et aux enjeux sociaux du territoire**

La nécessité de répondre au changement démographique et aux enjeux sociaux du territoire contient à la fois une dimension géographique et relationnelle qui s'inscrit dans l'ESS. Les membres sont au centre du processus de décision en privilégiant l'intérêt individuel et la cohésion sociale. Les activités, comme nous l'avons abordé dans les paragraphes précédents, intègrent cette notion de proximité dans de nombreux secteurs à forts potentiels (services à la personne, circuits courts, etc.). Le constat de l'émergence de nouveaux besoins est aussi significatif tant en France qu'en Europe :

vieillesse de la population, augmentation de la pauvreté, exclusion sociale, crise écologique.

L'ESS s'est construite dans la réponse innovante, solidaire et durable aux besoins de plusieurs façons :

- en développant une relation singulière avec l'utilisateur par des services de proximité ;
- en développant des liens sociaux par les circuits courts ;
- en développant des dynamiques de regroupement des clusters d'innovation sociale.

Services de proximité ou services à la personne, ces services regroupent un périmètre très large d'activités. En 1996, dans le cadre d'une réflexion sur les initiatives locales de développement et d'emploi<sup>19</sup> (ILDE), la Commission européenne a énuméré quatre domaines au sein des services de proximité : les services à la vie quotidienne, les services d'amélioration du cadre de vie, les services culturels et de loisir et les services d'environnement, soit 3 % du PIB européen et 7,5 millions de personnes (Garner H., Leuthereau-Morel N., 2014).

Laville et Nyssens (2000) proposent une définition particulièrement intéressante de ces services, qui met en avant les différentes formes de proximité : « services répondant à des demandes individuelles ou collectives à partir d'une proximité soit objective, parce qu'ancrée sur un espace local restreint, soit subjective, c'est-à-dire renvoyant à la dimension relationnelle de la prestation ». Cette relation de proximité physique et relationnelle entre le prestataire et l'utilisateur est déterminante du fait des faibles gains de productivité et de la confiance nécessaire dans ses formes d'intimité des familles interrogeant le métier, les compétences, la technique, la psychologie et l'affectif.

L'ESS s'est donc inscrite dans un mode d'action visant les relations de proximité conditionnant fondamentalement son modèle économique. Elle est une réponse également aux impacts du changement à l'échelle macrosociale : changement

---

<sup>19</sup> Commission européenne, Premier rapport sur les initiatives locales de développement et d'emploi. Des leçons pour les pactes territoriaux et locaux pour l'emploi, SEC (96) 2061, novembre 1996, et Commission européenne, document de travail des services de la Commission sur l'exploitation des possibilités de création d'emplois offerts par les services aux personnes et aux ménages, SWD (2012) 95 final, avril 2012.

démographique et aux enjeux sociaux des territoires. Notre recherche visera également à questionner, dans la mesure du possible, les niveaux de proximité en tant que mode d'action et de changement d'échelle de l'ESS.

### **Un outil de renouveau du service public et de développement de l'utilité sociale**

Les nombreuses initiatives sur les territoires contribuent au renouvellement de l'économie sociale et solidaire, concept « parapluie » rassemblant historiquement le monde des coopératives, des mutuelles, des associations et des fondations.

Cet ensemble d'initiatives peut être examiné au moins sur trois registres (ou impératifs) :

- économiques ;
- socioculturels (d'identité) ;
- sociopolitiques (de projet de société).

L'action de l'État pour appuyer l'économie sociale et solidaire peut prendre de multiples formes, directes et indirectes :

- contribuer à mettre en place un contexte législatif, institutionnel et économique favorable ;
- faciliter l'accès aux crédits, à travers des outils existants ou à créer, à la formation ;
- offrir un accès privilégié aux marchés publics ; etc.

Structurellement, cette action pose une triple problématique : en matière d'autonomie, d'articulation et d'objectif, qui soulève des rapports complexes et contradictoires dans la réalité. Concernant l'autonomie, l'intervention étatique augmente le risque de mise en danger de l'autonomie des organisations de l'économie sociale et solidaire, qui doit être reconnue. La question se pose à l'extrême par exemple en Chine, comme le souligne Xiaomin Yu (2016) : « les acteurs de l'économie sociale restent largement sous la surveillance et le contrôle de l'État, que l'on peut considérer comme des organisations "quasi gouvernementales" ».

Le contexte historique de l'autonomie de ces organisations est déterminant (rôle des coopératives en Afrique maillant toute la population de plusieurs pays pouvant remettre

en cause la pertinence de ces organisations). C'est le même type de constat lorsqu'est relevée la méfiance de l'État envers des acteurs autonomes de la société civile, qu'il ne contrôle pas. D'autres auteurs avancent que la classe dominante s'intéresse davantage au contrôle de l'économie qu'à son développement. L'autonomie relative conditionne la forme et la marge de manœuvre des organisations.

Cet équilibre entre soutien des politiques publiques et autonomie de gestion et de décision des organisations de l'économie sociale et solidaire soulève de nombreuses questions en fonction des contextes et des rapports de force. C'est pourquoi les collaborations ne sont pas exemptes de tensions. L'État affiche souvent une volonté forte de collaborer avec ses acteurs en matière de maillage territorial et de contrôle social. En effet, ces acteurs offrent un moyen commode de toucher de larges pans de la population, d'entreprises afin de regagner la confiance et le soutien politique perdus, suite au désengagement de l'État sur certains programmes privatisés et libéralisés (exemples comparés de l'autonomie des coopératives du Venezuela, Brésil, et Bolivie entre 1999 et 2007).

Lemaître<sup>20</sup> (2009) analyse à ce titre les métamorphoses en cours, ces dernières années au Brésil :

Certaines dynamiques des forums se sont peu à peu modifiées, tendant à être davantage calquées sur l'agenda gouvernemental. Ensuite, le mouvement a progressivement abandonné certaines revendications d'ordre macroéconomique, liées à son projet de société, suite notamment aux politiques orthodoxes menées par le gouvernement fédéral dans ce domaine. Cela interroge les caractéristiques de mouvement social du mouvement d'économie solidaire, sa capacité à construire un acteur politique qui mette au défi les pouvoirs publics de construire un nouveau modèle de développement.

Le défi qui lie les politiques publiques et l'autonomie des acteurs de l'économie sociale peut se traduire de différentes façons :

- soutenir les acteurs de l'économie sociale sans les rendre dépendants des politiques publiques ;

---

<sup>20</sup> Andreia Lemaître est professeure en sciences politiques et sociales à l'UCL et membre du Centre d'études du développement (UCL) et du Centre interdisciplinaire de recherche travail, État et société (CIRTES, UCL).

- institutionnaliser ce soutien dans le temps afin qu’il ne se réduise pas à des mesures gouvernementales – ou, sous une forme négative, à du clientélisme – sans remise en question lors des alternances politiques ;
- inscrire cet appui dans une stratégie de coconstruction (Unrisd, 2014), garantissant la participation et l’autonomie des organisations de l’ESS.

Outre l’autonomie, l’enjeu de l’articulation entre les acteurs publics et la société civile est important. Comme nous l’avons déjà souligné, l’économie sociale et solidaire est souvent affectée négativement par la non-reconnaissance de son potentiel global et de sa diversité (en matière d’acteurs principalement).

Les acteurs publics réduisent souvent ce champ en un outil de lutte contre la pauvreté, les exclusions et le chômage, plutôt qu’une dynamique nouvelle ou alternative globale, cantonnant son action au rôle d’auxiliaire des pouvoirs publics, de remplissage des lacunes du système actuel ou à l’apport de réponses « assistantiales » aux besoins les plus urgents des populations que l’État ne peut toucher... En Afrique par exemple, sous l’impulsion de la Banque mondiale, recommandant de confier ces services à l’initiative privée ou à des ONG, jugées plus efficaces, par une privatisation des services publics et une substitution des États qui devraient assumer leurs responsabilités (Unrisd, 2014), ou sous la pression des agences internationales et ONG de développement, à la mise en place de mécanismes et d’espaces qui « doublent » les institutions et services publics.

Enfin, l’économie sociale et solidaire se trouve souvent placée au cœur des politiques contradictoires et des objectifs stratégiques de développement. Ainsi, plusieurs conférences et documents stratégiques de l’OIT et l’UE ont convergé dans la compréhension et l’instrumentalisation de l’économie sociale en Afrique. Les organisations africaines de l’économie sociale ont résisté, notamment avec les coopératives, à la crise de 2008. De plus, elles portent des emplois et des services à des populations en situation précaire dans un contexte néolibéral d’économie informelle, de chômage de masse, et d’une forte poussée démographique. En réponse, l’économie sociale est positionnée comme une passerelle entre économie informelle et économie formelle, en facilitant l’accès à la protection sociale, par le biais de la formalisation de l’emploi.



Comment l'économie sociale et solidaire peut-elle répondre à ces besoins si le système des politiques publiques est le même (économiques, sociales, de l'emploi, etc.) ? Ces contradictions accentuent les paradoxes dans les pays qui inscrivent l'économie sociale et solidaire dans une stratégie de développement alternatif comme dans plusieurs pays d'Amérique latine (Bolivie, Équateur, Venezuela, Brésil). Ces gouvernements soutiennent à la fois l'ESS et le modèle libéral basé sur l'exploitation intensive de ressources naturelles, principalement destinées à l'exportation (Thomas, 2014).

Ces analyses mettent en évidence la nécessité d'une conscientisation et d'une analyse des limites et freins des rapports de l'ESS avec l'État et le marché. Sans ces analyses, l'ESS est, au mieux instrumentalisée, au pire diluée dans ses rapports complexes avec la puissance publique. Les exemples comparatifs internationaux sont toujours éclairants sur le sujet.

L'exemple du Maroc est intéressant : l'ESS est imbriquée dans des politiques publiques, qui brident son potentiel, jusqu'à un certain point. L'exemple du Brésil constitue un contre-exemple : les politiques d'appui à l'ESS avec la conjonction de programmes sociaux considérables (*Bolsa familia*, le programme d'acquisition d'aliments de l'agriculture familiale, etc.) articulé avec un mouvement social relativement fort, renforce la place de l'ESS, en butant néanmoins sur les priorités économiques du gouvernement. À ce stade, plusieurs constats peuvent être posés.

Historiquement, l'État n'a pas appuyé l'économie sociale et solidaire comme le secteur privé classique – et comme il continue à le faire. Lorsque l'appui à ce secteur coïncide avec celui du secteur privé, c'est bien ce dernier qui continue à déterminer prioritairement les orientations stratégiques de l'État :

Au mieux, c'est la dimension sociale, en complément aux politiques économiques (néo) libérales, qui est reconnue et valorisée. Dès lors, la compréhension de l'économie sociale est tout à la fois orientée – en fonction d'objectifs circonscrits, et au détriment de changements plus substantiels – et fonctionnelle par rapport aux politiques néolibérales. (Thomas, 2015.)

L'analyse de Wanderley (2016) sur les politiques mises en œuvre par Evo Morales en Bolivie corrobore ces constats en soulignant la « dissociation » entre la gestion effective de la politique économique et les cadres normatifs de l'économie sociale qui, eux, demeurent largement sur le papier. Les débats politiques occultent les arguments relatifs au modèle économique. L'appui officiel à l'économie sociale tend à masquer

l'incohérence ainsi que le manque de moyens de cette stratégie face au modèle hégémonique, les intérêts contradictoires des acteurs et projets en jeu, etc.

Fonteneau (2015) développe la même analyse sur l'économie sociale et la protection sociale en Afrique de l'Ouest en constatant que « les gouvernements et les organisations doivent d'une manière ou d'une autre "inventer" comment interagir, et établir un dialogue structurel, tout en respectant l'autonomie de ces dernières ». Réinventer de nouveaux rapports entre États et organisations de l'économie sociale et solidaire au prisme conjoint d'une autonomie et d'une institutionnalisation, est largement conditionné par l'objectif poursuivi, selon qu'il vise ou non un changement structurel.

En France, les ambitions pour l'ESS ont été scellées par la première loi-cadre pour le développement de l'ESS adoptée le 31 juillet 2014 posant à la fois ses contours, ses instances et sa politique publique. Le ministre Benoît Hamon<sup>21</sup> (2014) a évoqué sa vision de la politique publique de l'ESS lors de l'adoption de ce texte :

Inscrire les politiques publiques de l'économie sociale et solidaire dans la durée, c'est aider les acteurs à s'organiser et construire des instances de concertation qui soient représentatives du secteur dans toute sa diversité et qui reconnaissent son rôle dans les territoires. C'est faire de ces instances les lieux privilégiés du dialogue du secteur avec les pouvoirs publics, dans une démarche de coconstruction des politiques mises en œuvre en faveur de l'ESS. C'est pourquoi, la loi institue un Conseil supérieur de l'ESS (CSESS), et consacre son rôle d'impulsion, de proposition et de suivi des évolutions du secteur. Il sera notamment consulté sur tous les projets de réglementation communs au secteur. La loi consacre aussi le rôle des Chambres régionales de l'ESS (CRESS) comme instances représentatives de l'ESS en régions, et renforce leurs compétences en les harmonisant. Leur mission est reconnue d'utilité publique.

Au final, de nombreux questionnements se posent sur l'économie sociale et solidaire, sur ses nombreuses dimensions et rapports avec les pouvoirs publics. L'État détient des leviers d'action et de développement de l'ESS à travers ses institutions, mais la question de l'autonomie et des priorités politiques est déterminante. Notre recherche s'appuiera sur ces rapports d'équilibre aux services publics pour appréhender l'ESS sur le territoire. L'analyse de son évolution et de son développement devra tenir compte des contingences de son environnement et de l'interaction avec les pouvoirs publics.

---

<sup>21</sup> Source : [www.economie-sociale-solidaire.gouv.fr](http://www.economie-sociale-solidaire.gouv.fr)

### **3.2 – Un rôle de contre-pouvoir et de régulation sociale**

Comme nous l'avons déjà introduit, les changements d'échelle dans l'ESS peuvent conduire à des transformations. Mais dans les équilibres institutionnels, il nous semble important de comprendre que le rôle de contre-pouvoir et de régulation sociale contribue à maintenir des rapports de force impactant les institutions. Au regard de la littérature, dans de multiples formes d'associationnisme, la revendication d'un pouvoir d'agir dans l'économie se révèle par la demande de légitimation de l'initiative en toute liberté, indépendamment de la détention d'un capital.

L'essor de l'économie solidaire constitue, par exemple, eu égard aux besoins sociaux actuels, une réponse immédiate (Maréchal, 2008, p. 230 et suiv.) : il contribue à « endiguer l'individualisme de déliaison » ou de désengagement qui sape la démocratie et l'économie de marché. Cette réponse, en réactivant les pratiques citoyennes au service de solidarité, engendre une plus-value, c'est-à-dire une forme de dividende social. Enfin, cela donne du sens et valorise la part du temps de travail libérée par des actions socialement utiles, au lieu de laisser place à l'inactivité.

De même, le statut de la loi 1901, donne tout son sens aux diverses vocations des associations : produire un service, ou affirmer des convictions dans une perspective d'intérêt général, ou faire des affaires, etc. C'est un espace d'initiatives qui vitalise la démocratie et qui s'accorde avec d'autres formes de regroupement, comme les syndicats ou les mutuelles, pour le partage de l'espace public (Bélorgey in *Économie et Humanisme*, 2000).

Le potentiel d'évolution des associations est encore important en matière de perspectives. Par exemple : le projet associatif qui évolue vers une société commerciale ou à l'opposé vers la reconnaissance d'intérêt général ou l'exemple d'associations, déclarées ou non, qui, notamment pour porter la cause écologique, se sont placées sur le terrain politique, en présentant des candidats et sans être dans la mouvance d'un parti (par exemple, l'écologiste radical Pierre Rabhi, candidat d'associations aux élections présidentielles de 2002). Cette nouvelle place politique des associations contribue à l'élargissement de l'espace public investi historiquement sur plusieurs domaines : porter la parole des minorités, des groupes sociaux et des causes trop peu entendus par les politiques.

Au niveau mondial, depuis le premier Forum social de Porto Alegre de janvier 2001, a émergé une communauté internationale impulsée par, au départ, des associations réunies au sein d'ONG (ATTAC, diverses associations brésiliennes) et d'organisations politiques et syndicales défendant notamment la primauté du développement humain sur les intérêts financiers, de la nécessité de résoudre urgemment certains problèmes comme la dette des pays du Sud, et de « démocratiser la gouvernance mondiale ». Le Forum est un « espace ouvert », illustré par le slogan « Un autre monde est possible ». La Charte des principes revendique un contrôle démocratique des décisions économiques, et encourage des actions en faveur d'un développement durable en s'appuyant sur la capacité de mobilisation de la société civile au niveau international.

Pour Demoustier<sup>22</sup>, l'entreprise d'ESS est à comprendre comme une « entreprise collective sociomarchande », qui répond à « des aspirations sociales, inscrite dans des rapports sociaux et répondant à des besoins sociaux liés au système socioproduitif ». L'analyse de l'entreprise de l'ESS, productrice de nouvelles normes, passe par des théories conventionnalistes, approchant les logiques d'acteurs et les modes de régulation sociale (Reynaud, 1997, 1999) à l'œuvre au sein des organisations.

Les entreprises de l'ESS répondent à « la défaillance du marché et de l'État » selon certaines règles propres de pouvoir et d'argent (Vienney, 1980, 1994), il s'agit de considérer les entreprises de l'ESS comme un « réel levier pour un nouveau mode de régulation ».

### **3.3 – La transformation sociale par la transformation économique**

La transformation sociale est l'une des promesses fortes de l'ESS. Elle peut être considérée comme la réalisation ultime d'une performance observable de l'ESS à l'échelle macrosociale. L'ESS est un moteur puissant de l'action à la fois sur la dimension individuelle et sociale, voire sociétale. Mais cette transformation ne se mesure pas forcément de la même façon à l'échelle macrosociale selon les disciplines mobilisées.

---

<sup>22</sup> L'histoire de l'ESS à travers le prisme de la théorie de la régulation ou : comment l'approche historique de l'ESS permet de rendre compte de sa transformation dans les crises, Danièle DEMOUSTIER, SciencesPo Grenoble.

Sur le plan de la transformation sociale, la liberté politique et la vitalité démocratique s'expriment de manière forte à travers notamment le phénomène associatif. Belorgey (2000) souligne qu'avant la loi de 1901 sur la liberté d'association, les « associations non officielles », ont joué un rôle significatif dans le mouvement des idées avant de conduire à la Révolution de 1789 ou à celle de 1848 en France. Le citoyen est libre d'adhérer ou non au projet collectif. C'est pourquoi elle le fait œuvrer dans le sens de la transformation sociale souhaitée par le citoyen.

En considérant ce sujet sous l'angle de l'économie plurielle, l'exemple de l'économie solidaire traduit bien à la fois cet engagement de la société civile et une action économique fondamentalement sociopolitique. C'est l'hybridation des trois pôles de l'économie qui caractérise l'économie solidaire en lui conférant différents avantages comparatifs. Par exemple, sur le plan économique, les services proposés ont un coût inférieur à celui qu'il aurait si l'État en assumait la charge entièrement, et à un prix inférieur aux services marchands pour favoriser l'accessibilité aux populations à revenus plus faibles. Aussi, recourir à la fois à du bénévolat, à des subventions publiques et au travail salarié dans une dynamique de projet, instaure de nouveaux rapports entre l'économique, le social et le politique.

Cette approche engendre le dépassement d'un certain nombre de cloisonnements préjudiciables en matière de cohésion sociale :

- la création d'emplois dans le cadre de ces activités économiques ne débouche pas que sur des « petits boulots » qui s'insèrent dans un cadre collectif où la qualité et l'implication sont mises en avant ;
- sur le plan social, les solidarités nouées entre des acteurs libres et volontaires désirant s'appuyer sur des réseaux ou rapports personnels avec égalité des membres permettent de rompre avec l'isolement des individus et le repli sur soi en résistance aux tendances de la société moderne ;
- au niveau politique, ces initiatives constituent à la fois « une contribution au lien civil, à la sociabilité démocratique et à la citoyenneté quotidienne » (Roustang *et al.*, 1996, p. 102). La création de ces espaces publics de proximité vise à renforcer automatiquement la participation et la démocratie.

L'économie solidaire se positionne donc comme un nouveau modèle d'action collective : un engagement de la société civile et une action économique fondamentalement sociopolitique. Ces nombreuses et diverses pratiques démontrent que ce modèle est réalisable, et qu'il peut fonder une stratégie de développement. Mais il faut tempérer cette approche. Les participants en question ne s'inscrivent pas nécessairement comme des acteurs d'une autre économie ou d'un véritable projet politique. Ces nouvelles formes du « vivre ensemble », restent peu visibles et marginalisées à côté de l'économie marchande mondialisée. Les pratiques engagées de la société civile peuvent donc provoquer des impacts à l'échelle macrosociale.

L'inscription de l'ESS dans le projet de transformation sociale est un enjeu. Pour penser l'ESS, il faut d'abord revenir sur la définition du terme « économie » en proposant une définition aux acteurs économiques et politiques à travers ce mouvement de transformation sociale comme l'ont souligné Dacheux et Daniel Goujon (2007). Deux visions de l'économie coexistent aujourd'hui : la vision individualiste et la vision holistique. Le terme vient du grec « oikonomia », composé de « oikos », la maison, le domaine, et de « nomos », l'ordre, la loi. L'économie est donc l'art de gérer son foyer. Cette origine épistémologique très restrictive contraste avec la pluralité sémantique de ce terme.

Aujourd'hui, ce terme peut désigner au moins trois sens différents : l'épargne (faire des économies, être économe) ; la coordination d'un ensemble (l'économie d'une œuvre d'art) ; les activités de production, distribution et de consommation des richesses dans une société (le système économique). Mais dans l'histoire, comme le rappelle Mondzain (1996), le mot économie a eu aussi une acception religieuse (doctrine économique de saint Thomas d'Aquin, 1225-1274). L'économie peut désigner également la science dont il se réclame. Ce concept possède deux caractéristiques (Russo, 1987) nécessitant de comprendre ce qu'il recouvre (représentation) et sa compréhension.

Dans la *Politique*, Aristote fait de l'homme un animal politique, c'est-à-dire un être social vivant en communauté. La communauté naturelle (la famille) et la grande communauté, la cité. L'économie (art d'assurer l'approvisionnement nécessaire de la famille) est un art qui sert aussi la politique (approvisionnement de la cité).

Pour les physiocrates, précurseur de la pensée économique moderne et du libéralisme (François Quesnay, 1758 et Vincent de Gournay, 1712-1759) l'économie est l'art de faire fructifier la terre « don de la nature », la science économique est une science sociale déductive (Sicard, 2003). Adam Smith (1776), père fondateur de l'école classique, fait évoluer la définition de la science économique qui demeurera l'étude de la création de richesse, et va montrer que le marché se suffit à lui-même pour créer et distribuer la richesse collective par la main invisible et les logiques individuelles égoïstes de recherche de l'intérêt personnel, richesse qui vient macroéconomiquement du travail, permettant la production de biens matériels. Cette vision inspire Karl Marx (1867) en démontrant la tendance intrinsèque du capitalisme d'aboutir à la crise économique et à la faillite et propose une autre organisation économique basée sur le mode de production communiste.

L'école néoclassique, Walras (1834-1910), Pareto (1848-1923), etc., réagissent à l'approche marxiste en s'appuyant sur les fondamentaux de l'école classique (propriété privée des moyens de production, marché concurrentiel, comportement rationnel des agents) en déplaçant l'objet d'étude de la science économique : dépasser les causes et les origines de la richesse économique en se concentrant sur la rareté (Robbins, 1947) (ressources disponibles et des choix faits dans leurs affectations).

C'est l'école keynésienne<sup>23</sup> (Keynes, 1936) qui permet de revenir sur une approche macroéconomique de la science économique, en allant à l'encontre de la vision classique, en posant les bases de la pensée économique moderne selon de nombreux auteurs, et qui introduit une rupture fondamentale en critiquant « l'offre crée sa propre demande » (loi de Say). Selon Keynes, c'est la demande effective (consommation et investissements) qui détermine les niveaux de production et d'emploi. Le marché équilibre une forme de « sous-emploi », l'État doit intervenir pour parvenir au plein-emploi par des politiques monétaires, de redistribution des revenus, des politiques budgétaires. La régulation doit venir du niveau politique.

L'école néolibérale s'est positionnée contre le marxisme et les politiques publiques d'inspiration keynésienne. La doctrine néolibérale vise à limiter le rôle de l'État : « le

---

<sup>23</sup> L'économie est un secteur social incluant la production, la distribution et la consommation des biens et des services, secteur qui pour fonctionner correctement doit être régulé par le politique.

marché est la source de la meilleure affectation possible des ressources, toute intervention de l'État est néfaste, car elle remet en cause cette efficacité et limite la liberté des agents ». La politique économique doit donc s'attacher principalement à réduire les inefficacités du marché. Cohabitent en réalité une société politique qui garantit les libertés individuelles et la société de marché (approche néolibérale) pour réguler les interactions individuelles optimums (cf. théorie monétariste de Milton Friedman, théorie du capital humain de Gary Stanley Becker sur le calcul rationnel des individus). Au final, l'individu est une entreprise qui maximise son capital, l'économie devenant l'ensemble des interactions entre les entreprises portées par chaque individu.

Il existe d'autres voies sur la pensée économique qui se construisent en dehors du contexte et en dehors de l'économie comme celles de Weber (1971) Polanyi (1983) et Braudel (1980) en s'appuyant sur les outils de la sociologie, de l'anthropologie, de l'histoire. Pour les sciences économiques, dans le contexte politico-économique à tendance libérale, la question fondamentale est de savoir si l'ESS s'inscrit dans la réparation ou la réforme (transformation). Dès lors, les critiques soulignent souvent que les initiatives solidaires risquent, *in fine*, de renforcer une économie qu'elles contestent, en appréhendant l'économie comme la science de la rareté. Cette approche corrobore implicitement le manque originel provoquant les inégalités sociales et la pauvreté en recherchant un autre relais de croissance.

Seule la remise en cause de cette approche microéconomique peut inscrire l'ESS dans le projet de transformation sociale, en fondant un nouveau paradigme économique à partir d'une définition macroéconomique. Cette approche macroéconomique nous conduit à penser l'ESS à l'échelle macrosociale.

La rareté ne devient plus un phénomène naturel, mais un dysfonctionnement du système économique capitaliste libéral qui peut être dépassé, en passant d'une science des calculs individuels régissant les rapports sociaux à une nouvelle délimitation de la sphère économique régulée de manière démocratique.

L'économie sociale et solidaire, c'est tout d'abord de l'économie au sens propre, car elle s'inscrit bien par ses nombreuses pratiques dans l'économie de la gestion de la rareté. Sans être prisonnière de ses ambiguïtés, la délimitation de son domaine d'action et ses ambitions pour se démarquer du système dominant porte sur une autre vision de



l'économie (vision macroéconomique) afin d'accroître sa portée. Il nous semble important de souligner à ce stade que le système dominant induit forcément un système non dominant. L'approche systémique va au-delà des individus et de la gestion de la rareté.

L'approche de la définition monétaire de l'économie permet de sortir de la logique de calcul rationnel des activités humaines et des liens sociaux, en s'intéressant à l'ensemble de ces activités. Relevant d'une décision économique, et non d'une régulation du marché, la démocratie permet de choisir le périmètre de la sphère économique, ne réduisant plus la richesse à la seule richesse économique (sociale, culturelle, naturelle, etc.). L'inégalité extrême provient des ressources productives qui sont affectées avant tout en fonction de leur rentabilité et de leur utilisation, et non pas de leur utilité sociale ou dans la réponse aux besoins de la collectivité.

Ainsi, les politiques et recommandations pour lutter contre la pauvreté varient d'une conception de l'économie à l'autre (Fournier, Goujon, 1999). Dans une appréhension microéconomique, le point de départ c'est l'individu. Dans une appréhension macroéconomique, le système économique est au cœur de la réflexion. La limite est que l'individu s'efface derrière les forces systémiques et sa capacité d'agir légitime la force régulatrice de l'État sans préciser l'organisation monétaire.

Dans les organisations classiques, l'accumulation du capital permet de créer de la valeur. La priorité est de rentabiliser l'utilisation des facteurs de production et de création de valeur économique. Est reléguée au second plan la logique de bien-être et de réponse aux attentes individuelles ou sociales.

Dans les organisations économiques « mixtes », en se basant sur les demandes anticipées des entrepreneurs (concept de la demande effective), les travaux de Keynes préconisent une importante intervention de l'État dans l'économie, afin de soutenir la demande. Ainsi, la redistribution des revenus, c'est-à-dire la correction des revenus primaires issus de la production sera possible par l'intervention de l'État (État providence, garant de la cohésion sociale). Concernant la démocratie, au-delà du régime politique et l'instauration d'un espace public (Habermas, 1978), elle est devenue une organisation sociale fondée sur elle-même (Castoriadis, 1975) résultant de l'interaction

entre trois ordres constitutifs : le politique (l'élaboration des normes), l'économique (les échanges monétaires) et le symbolique (la construction du croire).

La tension se crée clairement entre la société démocratique où les hommes créent et font évoluer les règles (culturelles, politiques, économiques), et la rationalité de l'ordre économique (individualiste et instrumental) qui s'impose aux ordres politiques et symboliques.

Dans une vision pessimiste, la société démocratique se transforme inéluctablement en société de marché. Dans une vision optimiste, la volonté sociale exprime la nécessité de trouver un nouvel équilibre entre les trois ordres, faisant de l'économie sociale et solidaire une réponse clé : projet politique où les citoyens sont participatifs, une démocratie économique soumise à la logique d'intérêt général, et symboliquement la recherche collective de solidarités démocratiques. Dans ce cadre, l'économie ne détruit plus la démocratie, mais la renforce et l'étend pour ajuster l'offre à la demande, créer des liens au lieu des biens sans passer par la main invisible du marché.

La solidarité n'est pas une émanation exclusive de l'État (Bourgeois, Durkheim, etc.), mais résulte d'un cadre législatif d'échanges marchands par l'instauration d'un espace public en reliant les individus sans les lier (Tassin, 1992), en délimitant la sphère économique par la sphère démocratique et non plus par les forces du marché. L'usage de la monnaie démocratisée servirait l'intérêt de la communauté comme facteur d'inclusion et non plus d'exclusion.

L'analyse de la transformation économique, levier de la transformation sociale semble intéressante pour la suite de nos travaux de recherche. Mais ce levier peut occulter la dimension politique qui dépasse celle de la démocratie dans la sphère économique. Au-delà des imbrications de l'ESS dans le capitalisme ou la coexistence avec d'autres systèmes dominants selon les points de vue, notre interrogation porte sur l'impact de l'ESS sur le changement d'échelle pouvant conduire à cette transformation dont la nature est à analyser.

En conclusion de ce deuxième chapitre, les contours des performances de l'ESS sont aussi larges que la diversité de ses acteurs, ses activités et ses finalités. Les auteurs l'appréhendent également de façon très hétérogène, et les sciences de gestion introduisent la notion de performance à toutes les échelles. Ces performances sont

souvent liées au contexte historique et l'ESS s'inscrit dans une évolution constante en corrélation avec son contexte sociopolitique et économique.

Les dynamiques territoriales et sociétales de l'ESS observables à l'échelle macrosociale sont aussi des approches qui émergent de plus en plus dans les publications, en considérant l'ESS comme un des acteurs du changement à l'échelle macrosociale. Mais nous nous situons également dans les sciences de gestion en questionnant les ressorts de l'action par les décisions prises par les acteurs souhaitant le changement d'échelle. C'est également le cas lorsque nous interrogeons les finalités des organisations de l'ESS et l'impact de ses activités sur le territoire. Le rôle politique de l'ESS est également réaffirmé dans ses ambitions par rapport à sa fonction économique. La performance de l'ESS et ses impacts à l'échelle macrosociale questionnent directement la dimension politique, démocratique, redistributive, collective. Ces impacts qui impulsent des changements d'échelle, voire des transformations du territoire, semblent faire l'objet d'analyses au niveau macrosocial. Mais notre étude cherche aussi à comprendre les changements d'échelle du système et les règles qui peuvent régir les décisions des acteurs à l'échelle microsociale.

Nos propos s'inscrivent donc dans ce contexte sans pour autant rechercher à définir une nouvelle fois l'ESS. Certes, il manque *a priori* de nombreuses dimensions relatives à la définition de l'ESS, aussi bien sur l'exhaustivité du concept que sur son essence même. Mais de notre côté, nous cherchons plutôt à comprendre ceux qui agissent, et la façon dont ils ont réussi à créer une dynamique en ciblant ceux qui se trouvent au sein des entreprises, institutions et réseaux à différents niveaux. En effet, un des questionnements sans réponse qui ressort des publications et analyses actuelles est le manque d'approche de l'ESS par d'autres grilles de lecture du concept et de sa réalité : qui agit entre les institutions et le réseau ? Qui agit au niveau intermédiaire dans la société pour expliquer ces évolutions et ces changements d'échelle de l'ESS ?

C'est pourquoi, après avoir exploré le contexte de notre recherche dans les deux premiers chapitres tant sur le concept de l'ESS que sur sa perception globale à l'échelle macrosociale, nous aborderons dans le troisième chapitre l'ESS par le niveau microsociale de ses entreprises, de ses organisations et entrepreneurs, via les fondamentaux de l'entrepreneuriat en sciences de gestion.

## **CHAPITRE III : L'APPROCHE MICROSOCIALE ET L'ENTREPRENEURIAT DANS L'ESS**

Les approches macrosociales nous ont permis d'identifier les changements d'échelle que nous cherchons à comprendre et expliquer dans le cadre de notre thèse. Nous avons resitué celles-ci par rapport aux mouvements de l'ESS. Les critères de performances relevés font écho aux problématiques sociétales. Cependant, ces mouvements occultent la véritable origine des organisations. Nous situons cette origine au sein des entrepreneurs. Force est de constater que peu d'attention a été portée aux dynamiques entrepreneuriales au sein de l'économie sociale et solidaire bien que la loi-cadre du 31 juillet 2014 sur l'ESS définisse ce champ comme « mode d'entreprendre ». C'est la raison pour laquelle une des principales ambitions de notre recherche est de remédier à cette carence théorique en tentant de démontrer que des entrepreneurs et des intrapreneurs en réseau peuvent provoquer un changement.

Notre approche ne se limite pas à ceux qui créent ces structures, mais à ceux qui les impulsent. La dynamique du terme « entrepreneuriat » doit beaucoup à l'économiste Joseph Schumpeter (1950) ainsi qu'à l'école autrichienne : un entrepreneur est une personne qui veut et qui est capable de transformer une idée ou une invention en une innovation réussie. La définition de l'entrepreneuriat est au cœur de notre thèse. De même, la dimension intrapreneuriale est essentielle pour appréhender notre recherche. Le concept, défini en 1976 par l'américain Ginford Pinchot, est un processus, une démarche, une méthode permettant soit d'introduire une gestion entrepreneuriale au sein d'une organisation ou d'en créer une nouvelle intégrée ou pas à l'organisation porteuse. Ce passage par l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat, acteurs du changement est double, car c'est un changement de niveau : nous passons à hauteur d'hommes et de femmes, et un changement de paradigme dans la mesure où nous estimons que ce sont eux qui impulsent ces organisations qui impactent le territoire. Ce faisant, ce sont eux qui déterminent les critères des performances visées (Valéau, 2003 ; Boncler et Valéau, 2010).

Pour mener à bien un tel projet, il est nécessaire de s'intéresser au concept d'entrepreneuriat dans ses formes historiques, mais aussi au cœur des dynamiques

d'évolution de l'économie sociale et solidaire. Ce changement de perspective implique, d'une part, de déconstruire un ensemble de discours et de représentations autour de l'entrepreneuriat considérés comme des évidences, d'appréhender différemment les processus entrepreneuriaux, et d'approfondir l'étude des « entreprendre autrement ». La création de valeur financière illustre bien ce changement de perspective : les approches traditionnelles appréhendent mal cette dimension en phase de création d'entreprise, et elle constitue, pour de nombreux entrepreneurs, plus une contrainte qu'un objectif (St-Pierre et Cadieux, 2011). C'est le même exercice pour les formes solidaires, sociales et collectives de l'entrepreneuriat qui nous intéressent particulièrement, et qui appellent à un renouvellement et une évolution substantielle des approches là où on duplique très souvent les instruments dominants et classiques de l'entrepreneuriat (plans d'affaires, etc.). Les références culturelles occidentales qui soutiennent les manières de penser l'entrepreneuriat sont aussi à interroger en réalité.

La littérature classique en entrepreneuriat appliqué aux entreprises évolue toujours depuis ces dernières décennies (Thierry Verstraete, 1999, 2000, 2002<sup>24</sup> et 2005), entre repenser « l'agir entrepreneurial » (Filion, 2015 cité par Chmitt, 2016) et le processus entrepreneurial (Fayolle, 2005, 2012), les compétences entrepreneuriales questionnent.

Ces conceptions, pour certaines complémentaires, d'autres divergentes et alternatives de l'entrepreneuriat, permettent aussi de comprendre les diverses facettes aussi bien sur des approches ontologiques, épistémologiques, théoriques ou méthodologiques renouvelant du champ de l'entrepreneuriat. Sur le plan de la théorie et de la pratique, l'entrepreneuriat est souvent incarné par l'entrepreneur solo, comme si les actes entrepreneuriaux ne pouvaient être que le fait d'individus agissant seuls (Lindgren et Packendorff, 2003), liés intimement aux valeurs associées à l'entrepreneuriat (Holmquist, 2003) : le risque et l'héroïsme symbolisant un homme seul face à tous les autres. Cette conception de l'entrepreneur vu comme un héros, un conquérant et un pionnier (Schumpeter, 1912 ; Ogbor, 2000) a créé un mythe de l'entrepreneur (Holmquist, 2003).

Cependant, force est de constater que les projets entrepreneuriaux deviennent de plus en

---

<sup>24</sup> « Entrepreneuriat : enjeux et besoins de recherche », table ronde se déroulant lors du congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Bordeaux, avril 2002. Organisateur : Thierry Verstraete. Participants à la table ronde : Camille Carrier, Marcus Desjardin, Olivier Torrès, Stéphane Marion.

plus complexes. Dans son analyse critique de la grille de Bruyat (1993) qui analysait « le changement pour l'individu et l'importance de la création de valeur nouvelle dans le but de positionner les différentes conceptions de l'entrepreneuriat de l'époque », Paturol (2005 : 5) affirme que l'« on doit laisser la possibilité de parler d'entrepreneuriat y compris lorsqu'une équipe intervient ». Au-delà des capacités entrepreneuriales, nous devons aussi nous attacher à désigner les comportements et les actions des équipes en intra ou en interorganisationnel afin d'appréhender l'ensemble des actions entrepreneuriales.

Dans ce contexte singulier, l'entrepreneuriat social occupe une place particulière dans la littérature entrepreneuriale (Bacq et Janssen, 2011, 2008 b ; Brouard, 2006 ; Dees, 1998 ; Defourny, 2004 ; Schmitt, 2008 ; Steyaert et Hjorth, 2006). Nouveau héros du capitalisme en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, l'entrepreneur social (Boutillier, 2008) « investit des secteurs d'activité délaissés aussi bien par le secteur marchand en raison de leur faible rentabilité, que par le secteur public, qui dans un contexte d'austérité budgétaire cherche à réduire ses dépenses » et privilégie des objectifs sociaux sur des objectifs lucratifs. Le développement de l'entrepreneuriat social peut être perçu comme « une réponse à un problème posé (réduction des dépenses de l'État, évolution de la famille et des problèmes sociaux en général – exclusion, pauvreté, vieillissement de la population, etc.) ». Dans ces conditions, l'entrepreneur est qualifié de social parce qu'il investit dans des secteurs d'activité ainsi qualifiés, et non parce qu'il a placé l'intérêt général avant le profit individuel.

L'approche défendue dans le cadre de ce chapitre est celle qui va nous permettre d'appréhender la réalité d'une dynamique entrepreneuriale collective inscrite dans l'ESS à travers des formes en réseau sur un territoire. Les sciences de gestion seront dans ce cadre centrées dans les sciences de l'action entrepreneuriale dont les performances de l'ESS sur le niveau macrosocial « coexistent » aussi au niveau microsociale à travers l'entrepreneuriat porté par les organisations de l'ESS. Au lieu de rechercher qui est l'entrepreneur, nous cherchons à comprendre le comportement collectif des entrepreneurs et des intrapreneurs. Ce troisième chapitre aura donc pour objectif d'associer le concept d'économie sociale et solidaire et celui de l'entrepreneuriat afin de remédier aux limites conceptuelles traditionnelles.

Sur l'enjeu de la posture des entrepreneurs, Thalhuler (1998), démontre par exemple que les entrepreneurs à but non lucratif que l'on retrouve dans l'ESS ont une « force

propulsée dans la sagesse collective et l'expérience », la concentration sur les capacités à long terme, et que le profit est un moyen qui est mis au service d'autrui contrairement aux entrepreneurs à but lucratif.

Après avoir défini les différentes dimensions, les fondamentaux et les paradigmes de l'entrepreneuriat et de ses perspectives nouvelles à travers la psychologie de l'entrepreneur dans une première sous-partie, nous aborderons le cadre conceptuel et épistémologique de l'intrapreneuriat dans une deuxième sous-partie, avant de comprendre que le mythe du héros entrepreneur individuel fait place aujourd'hui à des conceptions plus ouvertes de l'entrepreneuriat sur des formes collectives et communautaires dans une troisième sous-partie. L'entrepreneuriat collectif intra et interorganisationnel, encore inexploré, fera l'objet de notre quatrième sous-partie. Cette dimension collective questionne l'entreprendre ensemble, la composition de l'équipe entrepreneuriale, et les niveaux d'analyse de la dimension collective (équipes, organisations, territoires) qui impactent à la fois l'environnement et le territoire. Nous interrogerons les pratiques de gestion liées au champ de l'entrepreneuriat social pour agir sur son environnement, toujours en mouvement et en constante évolution, afin de mieux comprendre le rôle joué par certaines parties prenantes (organismes à but non lucratif, institutions, etc.).

## **1 – Définitions de l'entrepreneuriat**

La définition de l'entrepreneuriat est abordée sous de multiples angles dans la littérature. Aborder ce concept en lien avec le champ de l'ESS nous oblige à nous questionner s'il s'agit d'une spécialisation ou d'une évolution contextuelle ou disciplinaire du sujet. La recherche sur l'entrepreneuriat a ainsi donné lieu à plus de 1 000 publications par an présentées dans quelque cinquante colloques et vingt-cinq revues spécialisées. Ce champ de recherche comprend de très nombreuses spécialisations selon Filion (1997) : innovation et créativité ; création, démarrage et fermeture d'entreprises ; croissance d'entreprises ; travail autonome et microentreprises ; franchises ; études sur diverses dimensions de l'entrepreneur : comportements, systèmes d'activités, processus entrepreneurial, intrapreneurs et entrepreneuriat corporatif, technopreneurs, développement régional, entrepreneuriat ethnique, systèmes de soutien à l'entrepreneuriat et politiques gouvernementales,

entrepreneuriat coopératif, éducation entrepreneuriale, entrepreneuriat féminin ; études sur la PME avec toutes les approches fonctionnelles, telles que finance, marketing, gestion, gestion des ressources humaines, systèmes d'information, stratégie.

Ce qui nous importe donc à ce stade n'est pas de balayer l'ensemble de ces champs de spécialisation, mais d'aborder cette recherche sur le concept d'entrepreneuriat en référence aux sciences de gestion et à l'approche microsociale de notre démarche de compréhension des dynamiques de l'ESS sur un territoire. Cette première partie sur la définition de l'entrepreneuriat se décline en quatre sous-parties. Après avoir introduit les dimensions du champ de l'entrepreneuriat dans un premier temps, nous proposerons d'aborder les fondamentaux et les paradigmes de l'entrepreneuriat avant de nous focaliser sur quelques dimensions psychologiques de l'entrepreneur à travers le profil, les motivations et les figures de l'entrepreneur.

## **1.1 – Les dimensions du champ de l'entrepreneuriat**

Les dimensions de la recherche sur le champ de l'entrepreneuriat sont exponentielles depuis ces dernières décennies. Nous pensons que de nombreuses disciplines de ce champ peuvent éclairer l'entrepreneuriat dans le champ de l'ESS qui répond à des codes d'engagement, de volonté et de capacité nécessairement particuliers au vu des finalités et des changements que nous souhaitons observer.

Les années quatre-vingt ouvrent le champ de l'entrepreneuriat (Filion, 1997) à « la quasi-totalité des disciplines des sciences humaines et administratives à travers une première encyclopédie sur l'état des connaissances dans le domaine (Kent, Sexton et Vesper, 1982), et la tenue d'un premier grand colloque annuel réservé cette nouvelle discipline (Babson) ».

Entrepreneuriat équivaut à parler « des PME, des propriétaires-dirigeants de PME et de l'entrepreneur ». Les approches diffèrent d'un pays à l'autre. En Grande-Bretagne, de Bolton en 1971 jusqu'aux années quatre-vingt, les propriétaires-dirigeants (Stanworth *et al.*, 1982 ; Stanworth et Gray, 1991), et les entrepreneurs sont de plus en plus évoqués (Burns et Dewhurst, 1989 ; Birley, 1989 ; Deakins, 1996). Idem aux États-Unis : Kent, Sexton et Vesper, 1982 ; Sexton et Smilor, 1986 ; Sexton et Kasarda, 1992.

*A minima* vingt-cinq thèmes dominent la discipline. Harold P. Welsch (1992) en a retenu vingt-sept. L'intérêt des chercheurs à l'entrepreneuriat est croissant.



TABLEAU 5 – Principaux thèmes de recherches en entrepreneuriat

<b>Principaux thèmes de recherches en entrepreneuriat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Caractéristiques comportementales des entrepreneurs</li> <li>– Caractéristiques économiques et démographiques des PME</li> <li>– Entrepreneuriat et PME dans les pays en développement</li> <li>– Caractéristiques managériales des entrepreneurs</li> <li>– Processus entrepreneurial</li> <li>– Création d’entreprises</li> <li>– Développement d’entreprises</li> <li>– Capitaux de risque et de financement de la PME</li> <li>– Gestion des entreprises, redressements et acquisitions</li> <li>– Entreprises de haute technologie</li> <li>– Stratégie et croissance de l’entreprise entrepreneuriale</li> <li>– Alliance stratégique</li> <li>– Entreprenariat coopératif ou intrapreneuriat</li> <li>– Entreprise familiale</li> <li>– Travail autonome</li> <li>– Incubateur et système de soutien entrepreneuriat réseaux</li> <li>– Facteurs influençant la création et le développement d’entreprises</li> <li>– Politique gouvernementale et création d’entreprise</li> <li>– Femmes, groupes minoritaires, ethnicité et entrepreneuriat</li> <li>– Éducation entrepreneuriale</li> <li>– Recherche en entrepreneuriat</li> <li>– Étude culturelle comparative</li> <li>– Entrepreneuriat et société</li> <li>– Franchise</li> </ul>

Ces approches doivent également s’inscrire dans la réflexion contemporaine sur l’entrepreneuriat. La conception de la nouvelle organisation (protection juridique du projet, stratégie d’entreprise, management des coûts) induit indubitablement la maîtrise de son environnement (économie d’entreprise, techniques financières, fiscalité locale) par l’entrepreneur.

L'entrepreneur doit aussi intégrer des phases liées au management et la gestion du projet, la gestion de l'innovation, la gestion du risque... Toute la difficulté, pour lui, réside dans la capacité à intégrer un grand nombre d'informations variées.

Fayolle (2002), en s'appuyant sur les analyses des spécialistes des sciences du comportement ou des sciences de gestion (Filion 1997), synthétise le champ de l'entrepreneuriat selon trois approches principales :

- le regard des économistes (fonctions et activités de l'entrepreneur, importance dans le développement économique, prise de risque) ;
- les approches centrées sur les individus (production de connaissances sur les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs) ;
- les approches centrées sur les processus : « *The entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creations of organisations to pursue them* » (Bygrave et Hofer, 1991).

Gartner décrit un modèle en quatre dimensions (Gartner, 1985) : *Environnement, Individual(s), Process, Organisation*. À l'instar de l'analyse de Fayolle, « l'opportunité entrepreneuriale se construit au cours du processus de création de l'activité et non pas quel est le point de départ, élément "objectif" qu'il faut découvrir de ce processus » (Fayolle, 2002).

Les recherches actuelles sont peu consacrées au processus de création d'entreprise et de structuration d'organisation (Fayolle 2002). C'est pourquoi, en s'appuyant sur des méthodes issues des sciences de l'ingénieur, certains chercheurs ont proposé de formaliser une démarche pragmatique pour la création d'activités au sein d'une nouvelle organisation en intégrant les risques dans le but d'accroître le facteur réussite lors de la phase d'incubation.

Notre recherche en sciences de gestion interroge donc à la fois les trois dimensions importantes pour la suite de nos travaux, autant sur l'angle des fondamentaux que de la contingence et des processus sous-jacents, pour une meilleure connaissance et compréhension du phénomène entrepreneurial.

## 1.2 – Les fondamentaux de l’activité entrepreneuriale

La pluralité des dimensions dans lesquelles s’inscrit l’entrepreneuriat, son caractère contingent et son lien viscéral à la société font de ce phénomène un riche objet d’étude polysémique (Verstraete et Fayolle, 2005), qui possède de multiples facettes (Fayolle et Gailly, 2009) et renvoie à des situations variées (Fayolle et Messeghem, 2011). Sans référence à une étude sur le sujet, le contexte socio-économique actuel de notre société semble influencer le développement de ce champ, particulièrement dans les secteurs politiques (illustré par exemple par les assises de l’entrepreneuriat et les projets gouvernementaux d’encouragement à la création de start-up) et de l’enseignement (marqué par le décuplement des programmes d’entrepreneuriat dans l’enseignement supérieur et leur arrivée récente dans les écoles secondaires).

L’activité scientifique s’inscrit dans la même dynamique. Les publications se multiplient et les revues scientifiques francophones sont de plus en plus reconnues (par exemple, les *Revue de l’Entrepreneuriat* et *Revue Internationale des PME* ont gagné une étoile CNRS en 2013). Pourtant, peu de connaissances sur l’histoire et le développement du champ de l’entrepreneuriat sont développées en France. Depuis plus d’une décennie, l’accélération du rythme de production des activités entrepreneuriales (tous secteurs confondus) tend à accentuer notre ignorance de l’histoire par le phénomène de « détemporalisation » et « désynchronisation des évolutions socio-économiques » (Rosa and Trejo-Mathys, 2013). Par exemple, malgré la popularité de l’entrepreneuriat dans l’enseignement supérieur, Fayolle (2013) souligne le nécessaire renforcement des fondations théoriques et conceptuelles de l’éducation entrepreneuriale et notre esprit critique visant à rompre avec nos acquis sur le sujet.

Malgré l’existence de quelques études (Fayolle et Messeghem, 2012 ; Lasch et Yami, 2008 ; Messeghem et Verstraete, 2009 ; Paturel, 2004 ; Torres), il existe très peu de matière sur les origines et le développement du champ de l’entrepreneuriat en France. Les voies explorables pour pallier ce manque sont nombreuses et nos travaux s’inscrivent dans cette dynamique de contribution. C’est pourquoi, nous abordons les paradigmes de l’entrepreneuriat afin d’en saisir les contours.

### 1.3 – Les paradigmes de l’entrepreneuriat

L’entrepreneur a, paradoxalement, relativement peu préoccupé les économistes bien qu’au centre de l’économie capitaliste, se focalisant soit sur des analyses macroéconomiques (depuis A. Smith sur la dynamique d’ensemble du capitalisme combinant division du travail et mécanismes autorégulateurs du marché), soit sur des analyses microéconomiques (depuis Walras sur l’individualisme méthodologique) (Boutillier et Uzunidis, 1995, 1999, 2003, 2006, 2009).

R. Cantillon au début du XVIII<sup>e</sup> siècle, sur la théorie économique de l’entrepreneur, distingue les « gens à gages certains » et les « gens à gages incertains », l’entrepreneur appartenant à la seconde catégorie. J.-B. Say définit, environ un siècle plus tard, l’entrepreneur comme l’intermédiaire entre le savant (producteur de la connaissance) et l’ouvrier (application industrielle). Say introduit de cette façon un élément nodal de la définition de l’entrepreneur.

Schumpeter développe, au début du XX<sup>e</sup> siècle, cette idée de la définition nodale de l’entrepreneur comme Say, pour pallier les lacunes du modèle walrasien (qu’il admire cependant), qui n’expliquent pas le progrès technique, la croissance ou même les crises économiques. L’entrepreneur walrasien est dans une économie où l’information est parfaite (sans incertitude et sans risque), ne correspondant nullement à la réalité économique. Pour Schumpeter, l’entrepreneur est un agent économique qui innove. Pour Walras, la maximisation du profit en tant qu’agent économique rationnel est le mobile de l’entrepreneur. Pour Schumpeter, le mobile de l’entrepreneur réside plutôt dans le défi, le changement, en allant contre l’ordre économique établi, dans une dynamique du capitalisme ou « d’évolution économique ». C’est l’idée d’une innovation par opportunisme, ne se limitant pas à la création d’un nouveau bien ou encore par l’introduction de la machine dans les ateliers.

L’innovation est ce qui permet à l’entrepreneur d’accroître son chiffre d’affaires et sa position sur le marché, voire un moyen de lui conférer provisoirement, en raison des rapports de concurrence, une position de monopole. C’est l’entrepreneur qui délimite son propre marché, fixe ses propres règles, et maîtrise l’incertitude propre au fonctionnement du marché. Les mobiles humains s’inscrivent toujours dans une réalité sociale et historique, au-delà de la dimension individuelle. L’entrepreneur investit dans

un secteur d'activité parce que l'état de l'économie, de la société, des sciences et des techniques lui permet d'apporter des solutions aux problèmes posés.

À partir des années quatre-vingt, l'entrepreneur redevient un sujet d'intérêt, alors qu'à la fin de la décennie 1960, Baumol (1968) écrivait que l'entrepreneur ne constituait plus un sujet d'analyse pour les économistes au profit des managers. Aujourd'hui, l'entreprise et l'entrepreneur suscitent à nouveau l'intérêt et occupent la scène économique et sociale (Audretsch, 2007). Le champ de l'entrepreneuriat se développe sur la base d'une analyse combinatoire entre les travaux de Schumpeter sur l'innovation et de Kirzner sur la capacité de l'entrepreneur à saisir les opportunités d'investissement (Shane, 2003).

Un autre fondement du processus entrepreneurial est la quête de légitimité (Beylier, Messeghem et Sammut, 2008) en posant la question de la reconnaissance de l'entrepreneur par les autres acteurs de l'environnement économique et social, ressource qui va permettre à l'entrepreneur de déjouer les pressions exercées par son environnement. Dans les années soixante, Touraine (2000) démontre que le changement social vient des groupes sociaux minoritaires et non pas des masses. L'émergence progressive depuis le début des années quatre-vingt d'entrepreneurs sociaux est en partie le résultat d'un changement social, comme le montrent notamment Chiapello et Boltanski (1999), à travers des valeurs d'autonomie et d'épanouissement personnel issues des mouvements sociaux de la fin des années soixante, qui ont renouvelé le capitalisme. Par conséquent, l'adjectif « social » accolé au nom commun « entrepreneur » marque une évolution beaucoup plus profonde.

Ce qui nous rapproche de Hayek qui explique en substance que la somme des connaissances de tous les individus n'existe nulle part de manière intégrée, et que la concurrence constitue une « procédure de découverte » des informations nécessaires à la prise de décision (Hayek, 2006 ; Vivel, 2004). Plus la connaissance progresse, plus de nouvelles zones d'ignorance sont découvertes. Dans le même registre, Kirzner décrit l'activité entrepreneuriale comme la découverte d'opportunités de profit non découvertes par les autres, avant lui. C'est le concept de « vigilance entrepreneuriale ». Kirzner (1973) refuse la problématique de la maximisation du profit, car l'entrepreneur n'est pas uniquement un agent calculateur, c'est aussi un agent économique attentif aux

opportunités. L'entrepreneur kirznerien, ne crée rien de nouveau (entrepreneur schumpétérien), mais est un découvreur d'opportunités déjà existantes.

L'entrepreneur est défini comme un agent économique d'opportunité, créateur d'une entreprise répondant à des opportunités d'investissement dans un secteur d'activité potentiellement solvable et dans un environnement réglementaire et normatif régi par exemple par le droit de propriété, des affaires, du travail, une norme de consommation, de travail, etc. (Shane, 2003).

Les entrepreneurs du XIX<sup>e</sup> siècle qui pratiquaient des politiques paternalistes peuvent-ils se rattacher à des entrepreneurs sociaux ? Ils ont bâti des villes, des écoles, des églises, etc. Mais il s'agissait de répondre au besoin managérial de fidéliser et de motiver une main-d'œuvre au travail industriel. Les biographies des entrepreneurs concernés montrent des entrepreneurs qui ont développé une activité économique intrinsèquement liée à une démarche sociale (amélioration des conditions de travail des salariés, éducation des enfants, etc.).

Plusieurs approches retiennent notre attention : la contingence du concept est soulignée par certains auteurs, et sa mécanique liée au changement nous permet d'accorder une place particulière au contexte historique et sociétal pour notre recherche en sciences de gestion. Les intentions portées par les entrepreneurs peuvent s'inscrire en réponse à ce contexte à un instant  $t$  par la recherche d'une innovation inscrite dans un changement social.

## **1.4 – La psychologie de l'entrepreneur**

L'origine de l'entrepreneuriat ne provient pas de la seule science économique. Cantillon (1755) et Say (1803, 1815, 1816 et 1839), sont les pionniers qui ont abordé de nombreux thèmes : l'économie, les entreprises, leur création, leur développement et leur gestion. Cantillon un banquier d'affaires, cherchait les meilleures occasions par une gestion astucieuse et économe optimisant le rendement sur le capital investi. Vérin (1982) a travaillé sur l'origine et l'évolution du terme «entrepreneur» dont la signification actuelle date du XVII<sup>e</sup> siècle.

Selon Schumpeter (1954, p. 222), Cantillon fut le premier à proposer dans son manuscrit une conception claire de l'ensemble de la fonction de l'entrepreneur. Jean-

Baptiste Say, qualifié d'économiste, qui travaillait aussi sur les organisations, est le deuxième auteur travaillant sur l'entrepreneur. Pour lui, le développement de l'économie passait par la création d'entreprises.

Cantillon et Say considéraient l'entrepreneur par sa prise de risque en investissant son propre argent. Say distingue l'entrepreneur et le capitaliste (Say, 1803 ; 1827, p. 295 ; 1815 ; 1816, p. 28-29 ; Schumpeter, 1954, p. 555).

L'entrepreneur est assimilé à l'innovation et devient un « agent de changement » (Cantillon, 1755). Il est le premier à avoir défini l'ensemble des « paramètres de ce que fait l'entrepreneur ». Schumpeter (1954), entrepreneur lui-même et qualifié de père de l'entrepreneuriat par Filion (1988), a fait connaître le monde de l'entrepreneur et les publications de Jean-Baptiste Say aux Anglo-Saxons. Deux grands courants de pensée de son époque ont inspiré ce champ : celui des physiocrates et celui de la révolution industrielle en Grande-Bretagne. Dans la lignée d'Adam Smith, « il a introduit ses idées en France, de même que de la révolution industrielle anglaise (Say, 1816) ». L'entrepreneuriat se développe par les travaux sur l'innovation de Schumpeter.

Selon Filion (1997) :

Le cœur de l'entrepreneuriat se situe à la fois dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise [...] par exemple par l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons. (Schumpeter, 1928.)

Pour Schumpeter, l'entrepreneur est associé à l'innovation dans le développement économique, comme Clark (1899), Higgins (1959), Baumol (1968), Schloss (1968), Leibenstein (1978). Les économistes cherchent à mieux comprendre le rôle joué par l'entrepreneur dans le système économique (Smith, 1776 ; Mill, 1848 ; Knight, 1921 ; Innis, 1930, 1956 ; Baumol, 1968 ; Broehl, 1978 ; Leff, 1978, 1979 ; Kent, Sexton et Vesper, 1982).

C'est un « déceleur » d'occasions d'affaires (Higgins, 1959 ; Penrose, 1959 ; Kirzner, 1976) et un créateur d'entreprises (Ely et Hess, 1893 ; Oxenfeldt, 1943 ; Schloss, 1968) autant qu'un preneur de risques (Leibenstein, 1968 ; Kihlstrom et Laffont, 1979 ; Buchanan et Di Pierro, 1980).

Casson (1982) a produit une théorie combinant les notions d'entrepreneurs et développement économique. Leibenstein (1979) a « modélisé la mesure du degré d'efficacité et d'inefficacité dans l'utilisation de leurs ressources par les entrepreneurs ».

Baumol (1993) fait référence à deux catégories d'entrepreneur : l'entrepreneur-organisateur d'entreprises, entrepreneur classique décrit par Say (1803), Knight (1921) et Kirzner (1983), et l'entrepreneur-innovateur qui représente celui décrit par Schumpeter (1934).

Face aux comportements complexes de l'entrepreneur, il faut ajouter que les critiques formulées à l'égard des économistes sont nombreuses, notamment au regard du peu d'évolution de la science économique et de l'absence de création d'une science du comportement économique de l'entrepreneur. Les limites de cette science en entrepreneuriat ont conduit les behavioristes à mieux comprendre le comportement de l'entrepreneur Casson (1982).

### **Le profil psychologique de l'entrepreneur**

Le vocable « behavioristes » recouvre un périmètre assez large comprenant à la fois des psychologues, psychanalystes, sociologues et autres spécialistes du comportement humain. Max Weber (1930) fut le premier de cette discipline en précisant le rôle du système de valeur pour expliquer le comportement des entrepreneurs-innovateurs, ou dans leur rôle de dirigeants d'entreprise.

David McClelland (1961), père des sciences économiques du comportement des entrepreneurs, a mené une étude remarquable afin d'identifier plusieurs éléments, dont la présence de héros dans la littérature, devenu un modèle où les comportements sont imités. Ils ont « tendance à faire sauter les barrières en repoussant la limite de ce qu'il est possible d'accomplir, avec un fort besoin de réalisation ». Pour lui un entrepreneur est « quelqu'un qui exerce un contrôle sur une production au-delà de sa consommation personnelle ». Les travaux de McClelland (1971) se sont surtout intéressés aux gestionnaires de grandes organisations qui ont le besoin de puissance, le besoin de réalisation (Hundall, 1971 ; Schrage, 1965 ; Singh, 1970 ; Singh et Singh, 1972 ; Durand et Shea, 1974).



Néanmoins, d'autres auteurs ont trouvé que le besoin de réalisation était insuffisant pour expliquer la création d'entreprises (Hull, Bosley et Udeel, 1980), d'autres ont souligné aussi que la seule formation au besoin de réalisation est insuffisante pour expliquer le succès de l'entrepreneur (Durand, 1975 ; Neck, 1971, Patel, 1975 ; Timmons, 1971). Timmons (1973) a cependant prouvé que ceux qui avaient suivi des sessions de formation pour augmenter leur besoin de réalisation avaient créé des entreprises dans une proportion plus importante en comparaison des autres groupes. Gasse (1978) a observé une restriction des travaux de McClelland aux secteurs d'activité économique. Pour que le besoin de réalisation soit vraiment inscrit dans l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, les valeurs sociales ambiantes doivent valoriser suffisamment la réussite en affaires pour être attractif auprès de ceux qui ont un fort besoin de réalisation.

Pour Gunder (1969), Kunkel (1965), et Gasse (1982) « la théorie du besoin de réalisation de McClelland n'est pas satisfaisante, car elle ne peut considérer les structures sociales déterminantes sur les orientations individuelles » (Filion 1997). Le choix de créer une entreprise ne peut dépendre uniquement de son besoin de réalisation (Brockhaus, 1982). Selon McClelland, deux facteurs expliquent le développement et la prospérité d'une société : le besoin de réalisation et le besoin de puissance.

Marx (1844, 1848) a souligné le rôle des idéologies, Weber (1930) et Tawney (1947) ont précisé celui des idéologies religieuses, Burdeau (1979) et Vachet (1988) ont également relevé le rôle de l'idéologie libérale. Kennedy (1991), Rosenberg et Birdzell (1986), ainsi que Toynbee (1994) ont plutôt expliqué les nombreux facteurs d'évolution des sociétés et des civilisations. Pour Brockhaus (1982), ce lien entre la propriété d'une petite entreprise et un besoin de réalisation élevé n'a pas encore été prouvé.

Au final, McClelland a réussi à démontrer que « l'être humain est un produit social, en reproduisant son propre modèle ». Ce rôle de modèle peut expliquer un grand nombre de décisions de lancer une entreprise (Filion, 1988, 1990a, 1991 a et b). L'entrepreneuriat entraîne un effet démultiplicateur : plus le nombre d'entrepreneurs dans une société augmente et plus ils sont valorisés selon les modèles d'entrepreneurs présents, plus les jeunes seront nombreux à imiter ces modèles, en choisissant l'entrepreneuriat.

Les behavioristes, à travers les sciences du comportement, ont dominé la discipline de l'entrepreneuriat pendant vingt ans (années soixante à quatre-vingt). Les caractéristiques attribuées aux entrepreneurs (cf. tableau ci-dessous), avec des méthodologies sérieuses et des résultats variables et contradictoires, ont été menées pendant plusieurs années.

TABLEAU 6 – Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement

TABLEAU 1  
**Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement**

Innovateurs	Besoin de réalisation
Leaders	Internalité
Preneurs de risques modérés	Confiance en soi
Indépendants	Implication à long terme
Créateurs	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
Énergiques	Initiative
Persévérants	Apprentissage
Originaux	Utilisation de ressources
Optimistes	Sensibilité envers les autres
Orientés vers les résultats	Agressivité
Flexibles	Tendance à faire confiance
Débrouillards	Argent comme mesure de performance

*Sources* : Hornaday, 1982, « Research about living entrepreneurs », dans C.A. Kent et D.L. Sexton *et al.* (éds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, p. 20-34.

Meredith, Nelson et Neck, 1982, *The Practice of Entrepreneurship*, Genève, Bureau international du travail.

Timmons, 1978, « Characteristics and role demands of entrepreneurship », *American Journal of Small Business*, vol. 3, n° 1, p. 5-17.

Le profil psychologique scientifique absolu de l'entrepreneur n'existe pas. Plusieurs différences entre les entrepreneurs sont à relever : les formations et parcours uniques, la religion, les valeurs du milieu d'éducation, la culture familiale, etc. Les chercheurs ne s'entendent pas sur les définitions de l'entrepreneur, les rôles dans la création, et le développement d'entreprises, ou l'apporteur d'innovation de l'école schumpétérienne.

Pour repérer les caractéristiques et des aptitudes des entrepreneurs, il est possible de mieux situer les entrepreneurs potentiels (les entrepreneurs à succès, Fillion, 1991a et b).

Les travaux de Lorrain et Dussault (1988a) démontrent que les comportements sont de meilleurs prédicteurs de succès que les traits de personnalité. Pour Kets de Vries (1985), les entrepreneurs sont des personnes mal adaptées qui ont besoin de créer leur propre environnement en réaction à un milieu de travail qui ne convient pas (Bannock, 1981 ; Chell, 1985 ; Collins, Moore et Unwalla, 1964 ; Collins et Moore, 1970 ; Du Toit, 1980 ; Scase et Goffee, 1980 ; Stanworth et Curran, 1973), ou un degré de névrose est plus élevé chez l'entrepreneur (Eysenck, 1967 ; Lynn, 1969) qui requiert une grande stabilité émotionnelle pour bien « fonctionner » comme entrepreneur.

Plusieurs auteurs ont montré que l'être humain est un produit de son milieu (l'homme social) et que les entrepreneurs évoluent en reflétant les caractéristiques du temps et du lieu où ils sont (Ellis, 1983 ; Gibb et Ritchie, 1981 ; McGuire, 1964, 1976 ; Newman, 1981 ; Toulouse, 1979). C'est donc un phénomène régional façonné par les cultures, les besoins, les habitudes d'une région, à l'image de l'entrepreneuriat ethnique (Toulouse et Brenner, 1992), ou si le modèle existe dans la famille ou dans son environnement (Filion, 1988, 1991 a et b).

L'entrepreneur est toujours dans une posture d'apprentissage par une compétence graduellement apprise et acquise, car il doit à la fois définir ce qu'il doit faire, mais aussi ce qu'il doit apprendre pour être en mesure de le faire (Filion, 1988). L'entrepreneur a un fort besoin de contrôler son environnement (Filion, 1991 a et b ; Kets de Vries, 1985).

Au-delà des behavioristes, d'autres sphères de recherche ont été approchées, comme « celle des compétences requises pour bien fonctionner comme entrepreneur, et les modes d'apprentissage personnels et organisationnels afin de bien s'adapter à l'évolution des activités ». (Filion, 1997.)

Pour Filion, « le profil psychologique de l'entrepreneur obéit donc à des systèmes de valeurs fondés sur des besoins de réalisation, de puissance et prédéterminés par des traits de personnalité ». Notre recherche questionne surtout l'interaction de l'entrepreneur avec son environnement, à la fois produit et acteur de son contexte, en accordant une place particulière aux motivations entrepreneuriales.

### **Les motivations entrepreneuriales**

La création d'une entreprise peut être choisie ou subie, soit par nécessité ou opportunité.

Le concept d'« intention d'entreprendre » prend une place importante dans le champ de l'entrepreneuriat, en anticipant les comportements. C'est par exemple le cas avec la théorie du comportement planifié issue de la psychologie sociale (Ajzen, 1991), une des plus utilisés jusqu'à présent.

Krueger et Carsrud ont énoncé (1993 : 327) que le comportement humain doit d'abord être décidé et planifié, car « les intentions prédisent les comportements à travers l'attitude, la norme sociale et le contrôle perçu ». (Audet, 2004 a et b ; Autio *et al.*, 1997; Fayolle et Gailly, 2004 ; Linan, 2004 ; Tkachev et Kolvereid, 1999 ; Tounès, 2003). Le modèle de l'événement entrepreneurial a été développé par d'autres auteurs également (Shapero, 1975 ; Shapero et Sokol, 1982). L'approche par l'environnement favorable et la culture entrepreneuriale (Hofstede, 1980 ; Kostova, 1997 ; Hayton, George et Zahra, 2002) montre que l'acte entrepreneurial (Learned, 1992) prend naissance grâce à plusieurs facteurs : la propension à créer, l'intention de créer de l'individu et la structure des informations. Toute organisation commence dans l'esprit de l'entrepreneur (Learned, 1992 ; Bruyat, 1993).

Pour Tounès (2003, p. 2) :

L'intention se manifeste dans un environnement spécifique à travers lequel il est possible de canaliser des perceptions et des attitudes en vue d'atteindre des comportements souhaités... Elle émane de l'individu, mais pour devenir réalité, elle dépend de l'environnement culturel, social et économique... Elle est certes, avant tout, une volonté personnelle, mais elle dépend également de l'influence des variables contextuelles.

Sont à prendre en compte d'autres facteurs d'ordre socio-économique et culturel (Hernandez, 2001 ; Gartner, 1993 ; Hayton, George et Zahra, 2002) à travers la théorie institutionnelle qui varie selon les normes sociales, culturelles, réglementaires et institutionnelles (Kostova, 1997 ; Busenitz, Gomez et Spencer, 2000).

L'étude menée par Kostova (1997) en se fondant sur le concept de culture entrepreneuriale s'appuie sur les trois dimensions du profil institutionnel :

- la dimension régulatrice (lois, règles, politiques publiques...)
- la dimension cognitive (connaissances partagées entre les personnes dans la société...)

- la dimension normative (degré d'admiration et de valorisation des entrepreneurs...).

Cette fonction régulatrice sur le modèle de culture nationale développé par Hayton, George et Zahra (2002) comprend : les motivations, les croyances et comportements, la cognition, les valeurs culturelles nationales (individuelles et collectives) et le contexte national (institutionnel, relationnel, culturel, économique). Ce modèle régule la relation entre plusieurs facteurs contextuels et le comportement entrepreneurial (Bayad et Bourguiba, 2006).

Les travaux de Julien et Marchesnay (1996), mettant en évidence l'influence exogène de la croissance économique et démographique ainsi que le chômage, la privatisation et autres phénomènes sur le développement du tissu entrepreneurial. Enfin, des facteurs environnementaux influencent le comportement entrepreneurial à l'image des formations dans les lycées et universités, les réseaux d'aide à la création d'entreprise, etc. (Boutiller et Uzunidis, 1999).

Entre l'intention, les événements et l'environnement entrepreneurial, force est de constater que les variables sont à la fois exogènes et endogènes pour l'entrepreneur. C'est pourquoi cette littérature nous conduit à interroger les facteurs qui pourront expliquer le phénomène entrepreneurial de l'ESS, tant par dans son environnement que par les dynamiques de l'action des entrepreneurs à travers les figures de l'entrepreneur.

### **Les figures de l'entrepreneur**

Sur le plan des savoirs, le porteur est plutôt associé à une capacité visionnaire ou à des expertises plus formelles. Sur le plan de la construction des relations, se pose la place des savoirs privés compris dans le passage du projet d'entreprendre au projet d'entreprise en analysant le lien entre deux figures connues du porteur de projet : l'entrepreneur visionnaire, caractérisé par ses savoirs d'anticipation, et l'entrepreneur expert, avec ses savoirs techniques et spécialisés.

La place théorique de l'acteur porteur du projet est à souligner aussi bien dans la littérature que son importance dans les faits. Les individus ou les groupes sont des moteurs de la dynamique des organisations (Vienney, 1994 ; Boutillier et Uzunidis, 1999 ; Toucas, 2005 ; Marseille, 2000, 2002). Pour comprendre les dynamiques de

l'action auxquelles participent les individus et les groupes, Hatchuel et Weil (1992) parlent des figures d'acteurs, car elles représentent des formes possibles d'articulation des savoirs et des relations qui se créent.

### **L'entrepreneur visionnaire**

La littérature depuis une vingtaine d'années privilégie la figure de l'entrepreneur visionnaire, qui conçoit son projet « dans sa tête » dans l'organisation ou sur le champ organisationnel à l'image de l'entrepreneur institutionnel (Greenberger et Sexton, 1988 ; Fillion, 1991 ; Guth *et al.*, 1991 ; Learned, 1992 ; Verstraete, 1999, 2001).

Différents travaux ont cherché à s'intéresser aux expériences sensibles et cognitives qui nourrissent ces processus. La question des processus cognitifs en œuvre dans le processus entrepreneurial interroge les auteurs à plusieurs niveaux :

- le processus de structuration des informations et des connaissances (Fillion, 1991 ; Learned, 1992 ; Cooper *et al.*, 1995 ; Verstraete, 1997 ; Cossette, 2003) ;
- les conditions dans lesquelles ces informations sont obtenues ;
- les modes d'ajustement portant sur les échanges d'information ou encore sur la confrontation des points de vue (Guth *et al.*, 1991).

Les savoirs d'anticipation se construisent chez le porteur du projet lui-même, en les reliant à ses expériences du monde (cf. les travaux fondateurs de Husserl), en s'appuyant sur des processus d'échanges et d'interactions avec d'autres acteurs (au sein de réseaux d'échange, de parrainage, de structures d'accompagnement...). L'entrepreneur visionnaire au travers de ses savoirs d'anticipation doit faire comprendre et accepter par les acteurs sa vision, au-delà des dispositifs et outils d'accompagnements (Verstraete et Saporta, 2006).

Les porteurs de projet dans l'économie sociale et solidaire font également figure d'entrepreneurs visionnaires (vision différente d'une activité ou d'un service). Les exemples des pionniers qui portaient des innovations au XIX<sup>e</sup> siècle sont révélateurs : dans le domaine du financement avec la création des banques mutualistes et des coopératives de crédit ou du microcrédit, de la finance solidaire, ou dans les services à la personne ou le commerce équitable. Ils abordent différemment la sphère économique

en revisitant la question de l'intérêt général, (projet fondateur, formation de collectifs, mobilisation des ressources, des compétences et des réseaux de soutien).

L'image de cet entrepreneur visionnaire pourrait être celle de l'entrepreneur organisationnel, l'innovateur au sens de Alter (1995, 2001, 2002), qui par ses idées originales bouscule l'ordre établi et se positionne comme déviant (Filion, 2008). Cet entrepreneur innovateur doit s'appuyer sur un substrat relationnel nécessaire à l'acceptation de son innovation. Face aux éventuelles oppositions et aux risques pris, il doit pouvoir compter sur quelques relations bien placées dans l'organisation.

### **L'entrepreneur expert**

La deuxième figure majeure est celle de l'entrepreneur expert au cœur de recherches récentes (Mustar, 1994b, 1997 ; Pirnay, 2001 ; Pailot, 2003), qui maîtrise des savoirs spécialisés selon la littérature en entrepreneuriat. Ces savoirs ne sont pas si éloignés de la vision anticipatrice. Cette figure assure la fonction d'innovation dans la lignée des travaux de Schumpeter en proposant de véritables réponses créatives, et des combinaisons de facteurs de production. Mais savoir n'est ni pouvoir ni vouloir. Comme le souligne Vérin (2003, p. 38), « cet acte d'innovation n'est pas que de l'ordre du savoir : il est aussi de l'ordre de la volonté et de la capacité du porteur de faire usage des connaissances disponibles ».

En effet, selon les récentes recherches, les porteurs de projets scientifiques et techniques, sont souvent démunis de certains savoirs économiques ou gestionnaires (sur les marchés potentiels, pour valoriser leurs innovations) et dans certains cas de capacités relationnelles.

La question se pose donc de connaître la dynamique des relations qui permettra cette construction. Ces porteurs doivent prendre appui sur :

- d'autres acteurs (laboratoires, cellules de valorisation, incubateurs publics et des technopoles) ;
- d'autres projets porteurs de dynamique locale (pôles de compétitivité, par exemple).

### **L'entrepreneur relationnel**

Le porteur l'est ici sur le plan des relations, donc des relations dans lesquelles il s'insère ou qu'il se montre capable de construire. Se pose alors la question de la constitution des savoirs nécessaires à l'action collective. Il nous semble possible de distinguer deux figures : celle du porteur maîtrisant des relations dans un cadre organisationnel établi, symbolisé par la figure de l'intrapreneur relationnel (Drucker, 1985 ; Carrier, 1994 ; Basso, 2004), et celle de l'entrepreneur acteur de réseaux pluriels, symbolisé par la figure de l'entrepreneur relationnel.

Dans la figure de l'intrapreneur, qui est aussi celle du manager de projet (Garel, 2003), l'agir relationnel est privilégié, c'est-à-dire la capacité du porteur de projet à fédérer ou à faire travailler ensemble des acteurs, pour construire le projet sur le plan cognitif. L'élaboration et le partage des savoirs requis pour concevoir et piloter l'action ne sauraient être oubliés. La formation du projet autour d'intérêts partagés et mutuellement bien compris ne peut suffire pour comprendre l'émergence organisationnelle, si l'on oublie la démarche de coconstruction des savoirs partagés requis pour la conception, la préparation et la conduite du projet.

Lors de la démarche projet menée dans une grande université disciplinaire (Bréchet, 2005), on mesure que le processus de mise en relation des acteurs, piloté par le responsable du projet d'établissement, peut se comprendre comme un processus de construction des savoirs. Certes, la mise en relation des acteurs était tout aussi problématique que la construction des savoirs. Ces deux facettes de la construction de l'action sont, on le sait, parfaitement interdépendantes. Mais on peut considérer que le responsable projet se posait plus comme acteur relationnel, gestionnaire du lourd processus d'élaboration du projet dont il avait conçu les modalités et notamment la consultation des acteurs. L'élaboration du projet-contenu, dans le contexte d'une grande université multidisciplinaire, caractérisée par la pluralité des contenus de projet de ses composantes, se confrontait en revanche à un univers de savoirs pluriels qui échappait largement au responsable du projet. On peut donc considérer ici qu'était en jeu la construction des savoirs et du projet contenu. Mais on ne saurait exclure pour autant la dynamique relationnelle qui l'autorise et qui est elle-même un produit intéressant de la démarche projet.



La question se pose de savoir comment s'articulent les processus relationnels, initiés ou favorisés par cet entrepreneur, et dont l'antériorité est plus ou moins grande, avec la construction des savoirs.

La figure de l'entrepreneur relationnel peut donc se retrouver sous diverses formes : entrepreneur public, animateur de réseaux ou de systèmes productifs locaux à l'échelle de champs plus larges tels que des réseaux d'entreprises, des filières, des territoires, des univers concurrentiels. Cet entrepreneur relationnel (qu'il soit animateur d'un groupement d'entreprises, d'un pôle de compétitivité ou d'un territoire) semble assurer une véritable fonction d'enrôlement des acteurs (Latour, 2006) autour d'un projet que l'on pourrait qualifier de « générique ». Si ses capacités sociales et relationnelles sont fortement sollicitées, l'entrepreneur apparaît ici dans un rôle de médiation pour permettre aux acteurs engagés dans l'action collective de reconnaître mutuellement leurs compétences afin de mettre en commun leurs savoirs et de s'engager dans un processus de construction de règles partagées, constitutives du projet commun (Bossard et Bréchet, 2009).

Cela questionne la place théorique de l'acteur porteur du projet, et tout de suite souligne son importance dans les faits, tant l'histoire nous montre la place d'individus ou de groupes que l'on peut considérer comme moteurs de la dynamique des organisations (Vienney, 1994 ; Boutillier et Uzinidis, 1999 ; Toucas, 2005 ; Marseille, 2000, 2002). Mais cette place ne doit pas s'interpréter comme un *deus ex machina*, et l'explication mythique, justement fustigée par Hatchuel et Weil (1992), doit laisser la place à la compréhension des dynamiques de l'action auxquelles participe celui que nous allons, pour l'instant, désigner sous la figure ou l'appellation générique d'entrepreneur ou de porteur de projet. Plus qu'à l'acteur empirique, les figures d'acteurs (Hatchuel et Weil, 1992), représentent des formes possibles d'articulation des savoirs et des relations.

Cela questionne également la notion de lien social qui est aussi fondamentale dans la relation entre les individus. Emile Durkheim au XIX<sup>e</sup> siècle, révélait le paradoxe entre la tendance à l'individualisme et l'instinct de solidarité organique entre les hommes. Une définition qui reste incroyablement d'actualité dans le cadre des relations sur Internet. Ce lien social régit les protocoles et les règles qui unissent les personnes d'une communauté ou les groupes sociaux de manière consciente, ou pas d'ailleurs.

Dans la réalité, ce lien social s'exprime au travers de nos différents cercles de connaissances, définis par nos réseaux professionnels, familiaux ou amicaux. L'anthropologue britannique Robin Dunbar dans les années quatre-vingt-dix avait fixé à 148 la limite cognitive du nombre de personnes avec lesquelles un individu peut avoir des relations stables. Eu égard à ses capacités intellectuelles pour assurer une relation sociale pérenne et le bon fonctionnement du groupe ou de la communauté.

Sur le plan de la recherche, cette figure de l'entrepreneur relationnel demeure encore peu étudiée sous ses fonctions entrepreneuriales ; elle l'est plus à travers les recherches sur la figure du manager de projet ; elle semble pourtant devoir dominer le XXI<sup>e</sup> siècle, avec le développement de stratégies de coopération, de plateformes communes ou de normes communes de qualité, où l'organisation par projet (interacteurs) est privilégiée et les activités très largement sous-traitées (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Hatchuel, 2004).

Ce passage par la psychologie de l'entrepreneur nous permet de voir plus loin que le phénomène entrepreneurial lui-même, en nous intéressant à l'acteur, à son processus d'apprentissage et à ses compétences acquises pour entreprendre dans l'ESS par la suite.

Mais l'entrepreneuriat ne demeure pas la seule forme utile pour mieux comprendre nos travaux. L'intrapreneuriat fait l'objet d'une littérature grandissante et occupera aussi une place particulière dans notre recherche.

## **2 – De l'entrepreneuriat à l'intrapreneuriat**

Autant l'entrepreneuriat s'inscrit pleinement dans notre recherche, autant l'intrapreneuriat dans la gestion des organisations occupe une place prépondérante dans notre travail afin d'apporter des réponses innovantes pour suivre l'évolution de l'environnement. C'est un véritable enjeu pour notre approche gestionnaire de la thématique de l'ESS pour suivre l'évolution de l'environnement (Hornsby, Kuratko *et al.*, 2002). L'intrapreneuriat permet aux entreprises de sortir des dangers de la bureaucratisation et de la complexification des structures et des pratiques (Thornberry, 2001). L'intrapreneuriat questionne « ... les moyens qui permettraient d'encourager l'innovation et la prise de risque à l'intérieur de la firme » (Brenner, 1988).

On peut définir l'intrapreneur comme étant un salarié qui exprime des qualités et des caractéristiques entrepreneuriales. Les débats entre chercheurs sur ce concept sont parfois vifs, mêlant différents champs disciplinaires. Les écrits sur l'intrapreneuriat et les pratiques intrapreneuriales dans les organisations (Allali, 2003) sont nombreux et occupent une place particulière dans la recherche, depuis que les concepts d'intrapreneur et d'intrapreneuriat introduit par Pinchot en 1985 ont pris des formes polysémiques, polyphoniques et polymorphes.

La question de l'entrepreneuriat dans nos organisations interroge à la fois la vision et la rapidité d'adaptation de nos organisations dans le contexte de globalisation (Torrès, 2000, p. 67), la complexité de nos organisations bureaucratiques face à l'innovation, l'agilité et la prise de risque (Pryor et Shays, 1993), le besoin d'innovation managériale et technique (Brenner, 1988), et nos capacités de réponse au marché (Cadin, 1998).

Après avoir posé l'origine et l'évolution historique du concept de l'intrapreneuriat, nous développerons son cadre épistémologique et disciplinaire, avant de décrire succinctement le phénomène dans certaines entreprises.

## **2.1 – Le cadre conceptuel**

Depuis son apparition dans les années soixante-dix (Carrier, 1997) le terme a semble-t-il été utilisé pour la première fois en 1975 en Suède par les fondateurs du groupe de consultants Foresight qui ont créé l'École des intrapreneurs (Carrier, 1997 ; Langlois, 1988). Un autre fondateur revendique aussi l'invention du concept : Gifford Pinchot (1986) lors d'un séminaire organisé par l'École des entrepreneurs de Bob Schwartz. C'est Norman Macrae qui a officiellement attribué le mérite de l'invention du terme à Gifford Pinchot dans un article paru dans *The Economist* en date du 17 avril 1982, puis la publication du livre de Pinchot qui précise ses réflexions sur le concept (Intrapreneuring en 1985 chez Harper et Row<sup>25</sup>) ses recommandations en mars 1987 dans *Research Management* face à la pénurie d'intrapreneurs dans les organisations.

---

<sup>25</sup> La version française du livre a été publiée en 1986 sous le titre *Intraprendre* aux Éditions d'organisation, Paris, Collection Forum International du Management. Traduction de Corinne Golding.

*The American Heritage Dictionary* ajoute le terme « Intrapreneur » à son édition de 1992, marquant les années quatre-vingt-dix comme historique sur les recherches empiriques sur le sujet (Hornsby, Kuratko *et al.*, 2002).

Plusieurs raisons ont poussé certaines organisations à adopter cette approche intrapreneuriale pour des raisons :

- de rentabilité (Zahra, 1991) ;
- de renouvellement stratégique (Guth et Ginsberg, 1990) ;
- d’entretien de la capacité d’innovation (Baden-Fuller, 1995) ;
- d’acquisition de connaissances pour générer des flux de revenu dans le futur (McGrath, Venkataraman *et al.*, 1994) ;
- de succès international (Birkinshaw, 1997).

Pourtant, le concept ne semble pas faire l’unanimité des chercheurs comme le terme « entrepreneuriat ». Aussi célèbre que la question de Gartner (1990) : « De quoi parle-t-on quand on parle d’entrepreneuriat ? », Carrier (1993) questionne de la même manière : « De quoi parle-t-on exactement lorsqu’on utilise le terme d’intrapreneurship ? » La question renvoie aussi bien aux définitions de l’intrapreneur et de l’intrapreneuriat.

Le terme est à la fois polysémique, mais aussi polyphonique et polymorphe en faisant référence à des phénomènes différents, différentes appellations et sous différentes formes. Selon Carrier (1993) de même que Burton, Merikas *et al.* (1996) la définition de l’intrapreneur est loin de faire l’unanimité, le concept « demeure entouré de beaucoup d’ambiguïté [...] [et] on finit par ne plus savoir à quoi on fait référence exactement lorsqu’on parle de l’intrapreneuriat » (Carrier, 1997 : 64). C’est bien le processus visant « la mise en œuvre d’une innovation par un employé, un groupe d’employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l’entreprise » (Carrier, 1991, 1993 et 1997) qui est aussi souligné par Stopford et Baden-Fuller (1995), Burton, Merikas *et al.* (1996), etc., bien que les formes puissent varier d’une organisation à l’autre Hornsby, Kuratko *et al.* (2002), Schollhammer a identifié plusieurs formes possibles dans les organisations comme les intrapreneuriats administratif, opportuniste, imitatif, acquisitif et sous incubation. Vesper (1990) pose trois définitions du phénomène intrapreneurial :

- une nouvelle direction stratégique ;
- une innovation venant d'en bas ;
- la création d'une affaire autonome.

Pour Lombardi (1990), « un vrai intrapreneur [...] montre le même engagement et la même approche d'affaires que l'entrepreneur ». Sundbo (1992, 1996 et 1999) aborde la question de l'intrapreneuriat sous l'angle du concept de responsabilisation (*empowerment* Kanter, 1983) pour expliquer l'équilibre recherché par l'employeur concernant la délégation des idées à l'employé tout en conservant un pouvoir de contrôle sur le processus d'innovation. Beaucourt et Louart (2000) définissent de leur côté l'intrapreneur comme un salarié avec une conduite entrepreneuriale au sein d'une organisation existante (Antoncic et Hisrich, 2001 : 498) afin de :

- conduire de nouvelles affaires (*business ventures*), d'autres activités et orientations innovantes ;
- développer de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies, etc.

Néanmoins, la confusion sémantique existe :

- dans l'approche anglo-saxonne, les auteurs parlent de *corporate entrepreneur* (1983, Burgelman) que Pinchot (1986) estime interchangeable ;
- Bruton, Merikas *et al.* (1996) utilisent l'appellation de *corporate entrepreneurship*, devenu multidimensionnel et portant sur toute l'organisation englobant le *corporate venturing* ou la création de nouvelles affaires au sein d'organisations existantes et, ensuite, *corporate renewal* ou la transformation des organisations à travers le renouvellement des idées et postulats de base (Chung et Gibbons, 1997) ;
- Baden-Fuller (1994) ajoutent à ces deux composantes (*corporate venturing* et *corporate renewal*) le changement des règles de concurrence dans son secteur d'activité ;
- pour Taylor (2001), le *corporate entrepreneurship* recouvre aussi l'élimination des affaires anciennes ;
- pour Antoncic et Hisrich (2001 : 496) les organisations qui « s'engagent dans de nouvelles aventures d'affaires, sont innovantes, se renouvellent continuellement

et sont proactives» et méritent toutes le qualificatif d'organisations intrapreneuriales.

Pour de nombreux auteurs, *corporate entrepreneurship* n'est pas synonyme d'intrapreneuriat qui ne constitue que l'une des facettes d'un phénomène plus global (*corporate venturing*, Thornberry, 2001). Beaucourt et Louart (2000) parlent de quasi-entrepreneuriat, de quasi-entrepreneurs et d'entrepreneur salarié pour qualifier la dissémination de l'esprit entrepreneurial parmi les salariés de l'entreprise. Ils parlent également «d'entreprendre dans les territoires du salariat» pour désigner le fait d'intraprendre et de formes de salariat dynamique pour faire référence à toutes les variantes possibles de la combinaison entre le statut de salarié et celui d'entrepreneur.

Bien que Beaucourt et Louart (2000) parlent également de parasubordonnés pour désigner certains types d'entrepreneurs salariés, il semble que le mérite d'invention de ce terme revient à Lebaube (1999). Ce construit désigne les formes de travail où l'indépendance juridique vis-à-vis de l'employeur est combinée à une dépendance économique, «le travail parasubordonné représente un type de contrat dont le trait caractéristique est moins la subordination que la collaboration» (Beaucourt et Louart, 2000). De nombreux auteurs ont utilisé également le terme de champion ou de champion de projet pour désigner l'intrapreneur. C'est le cas entre autres de Lee et Zemke (1985), de Finch (1985), d'Ellis (1985) et de Robinson (2001). Ils tendent cependant à réserver ce terme davantage à l'intrapreneur qui réussit à mettre en œuvre une innovation en dépit des obstacles et des difficultés. Ball (1990) parle, lui, de preneur de risque interne à l'entreprise. Hornsby, Kuratko *et al.* (2002) parlent, outre l'intrapreneur et le *corporate entrepreneur* de *corporate venturing* pour désigner le phénomène intrapreneurial.

Les deux termes «intrapreneuriat et entrepreneuriat» présentent de nombreuses similitudes. Lombardi (1990), par exemple, réduit la différence entre intrapreneur et entrepreneur à la question de la propriété financière relative. Cunningham et Lischeron (1991) considèrent que l'école intrapreneuriale fait partie intégrante de l'entrepreneuriat. Carrier (1993) écrit que «l'intrapreneuriat pourrait... être vu comme une forme particulière de l'entrepreneurship au sens où les deux concepts font référence à des comportements, des processus et des ensembles de traits de personnalité

analogues». Carrier (1997 et 2000) propose les différents niveaux suivants de différenciation entre les deux concepts :

- lieu ou contexte d'exercice : « on ne peut intraprendre qu'à l'intérieur d'une entreprise ». Pinchot (1986) et d'Amboise (1989) précisent que le préfixe intra qui signifie « à l'intérieur de » renvoie justement à cette spécificité de l'intrapreneuriat par rapport à l'entrepreneuriat ;
- type de risque encouru : l'intrapreneur ne risque pas ses avoirs financiers ni ses biens personnels. Il court cependant le risque de perdre sa crédibilité en cas d'échec ;
- type de récompense : l'entrepreneur peut s'approprier des profits éventuels de son entreprise, alors que la récompense de l'intrapreneur échappe à son contrôle et est conditionnée par la culture et les pratiques de l'entreprise ;
- degré d'autonomie : l'intrapreneur doit « négocier au cas par cas l'autorisation, les ressources et l'appui nécessaires à la réalisation de ses projets. »

À ces différences, Carrier (2000, p. 199) ajoute le fait que « l'entrepreneur se choisit lui-même alors que l'intrapreneur doit être choisi par l'organisation ou, dans certains cas, parvenir à se faire reconnaître par cette dernière et même à s'y imposer ».

La portée de l'intrapreneuriat ne se limite pas aux unités à but lucratif. Or, l'intrapreneuriat peut également se manifester dans d'autres catégories et d'autres types d'organisations telles les OSBL (organisations sans but lucratif, quelquefois mentionnées dans les écrits sous l'acronyme OBNL : organisations à but non lucratif) et les administrations publiques.

TABLEAU 7 – Les zones de différences entre l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat

**Tableau I : Les zones de différences entre l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat**

<b>Entrepreneuriat</b>	<b>Intrapreneuriat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entrepreneur travaille pour lui-même</li> <li>- L'entrepreneur s'adapte et interagit avec son milieu</li> <li>- L'entrepreneur peut imposer</li> <li>- L'entrepreneur risque ses avoirs financiers</li> <li>- L'entrepreneur décide de sa rémunération</li> <li>- L'entrepreneur peut décréter ce qui sera fait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intrapreneur est au service d'une organisation<sup>14</sup></li> <li>- L'intrapreneur doit s'adapter à son milieu</li> <li>- L'intrapreneur doit convaincre</li> <li>- L'intrapreneur risque sa crédibilité</li> <li>- L'intrapreneur se voit imposer son salaire</li> <li>- L'intrapreneur doit «négocier» ce qui doit être fait</li> </ul>

Source : Carrier (1997) page 66.

Pour Prasad (1993), l'une des principales différences entre l'entrepreneur et l'intrapreneur réside autant dans la nature des difficultés rencontrées que des facilités observées.

### **Intrapreneuriat et créativité**

Lombardi (1990 : 30) considère que la créativité « doit être augmentée par de bonnes compétences de délégation, un jugement indépendant et la planification afin de maximiser la performance et les résultats. Cela peut se faire par une bonne délégation intrapreneuriale » pour Pryor et Shays (1993), c'est l'intrapreneuriat qui permet de combiner les ressources que seules les grandes entreprises peuvent mobiliser avec la créativité et la motivation.

### **Intrapreneuriat et innovation**

Carrier (1991, 1993 et 1997) définit l'intrapreneuriat comme « la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise ». Pour Pryor et Shays (1993 : 42), c'est « l'intrapreneuriat [qui] ajoute à l'innovation traditionnelle dans le sens où il la sort du domaine exclusif d'un petit groupe et combine les ressources que seule une grande organisation peut fournir avec les compétences créatives et la motivation que seuls les individus peuvent apporter ».

### **Intrapreneuriat et essaimage**

Carrier (1993) a classé la stratégie d'essaimage dans la catégorie « Intrapreneurship à l'extérieur de l'entreprise ». Ainsi, l'essaimé qui crée une entreprise passe



d'intrapreneur à extrapreneur, c'est-à-dire qu'il continue de faire à l'extérieur de son entreprise d'origine.

### **Intrapreneuriat et performance**

Antoncic et Hisrich (2001) soutiennent que la probabilité de croissance des firmes qui entretiennent des structures organisationnelles et des valeurs favorables aux activités intrapreneuriales est plus élevée que celles où ces caractéristiques sont faibles. De son côté, Robinson (2001 : 96) affirme que « l'intrapreneuriat peut améliorer les performances financières et commerciales d'une organisation en créant une valeur additionnelle aux actionnaires ». L'intrapreneuriat ajouterait ainsi « une autre dimension par la création du savoir et le développement de nouvelles compétences aidant à créer un avantage concurrentiel durable » (page 96). De leur côté, Barrett, Balloun *et al.* (2000) ont trouvé une forte corrélation entre l'intrapreneuriat et les performances de l'entreprise, plus grande pour les grandes entreprises que pour les PME. Cependant, selon Kuratko, Ireland *et al.* (2001), ladite performance aurait tendance à être faible si la politique de rémunération n'est pas appropriée eu égard à la stratégie utilisée.

## **2.2 – Le cadre épistémologique**

Pour Haskins et Williams (1987), la notion d'intrapreneur renvoie autant à des attributs personnels qu'à des comportements, ainsi qu'à des processus et démarches pour stimuler l'innovation. Carrier (1993 : 2) fait remarquer « l'absence d'un nombre significatif de recherches empiriques menées de façon systématique sur le phénomène [...] [et que] bien qu'abondante, la documentation sur l'intrapreneuriat nous permet difficilement d'en esquisser une vision claire et partagée ». Carrier (2000 : 209) considère que « la plupart des recherches sur le sujet s'inscrivent dans une perspective plutôt objectiviste de la science. [...] [et que] peu de ces recherches s'intéressent à l'ensemble de la dynamique en cause ».

### **La définition du profil intrapreneurial**

Haskins et Williams (1987) proposent une typologie articulée autour de quatre grandes catégories : travaux centrés sur l'individu intrapreneur, travaux s'intéressant à l'équipe intrapreneuriale, travaux focalisés sur l'organisation intrapreneuriale, travaux portant sur le cas particulier de l'essaimage. Carrier (1993 : 3) fait remarquer que les « auteurs qui ont articulé leur conception de l'intrapreneurship autour de l'individu qui en est

l'acteur principal [...] semblent considérer les intrapreneurs comme la source principale de l'intrapreneurship dans les entreprises ».

Par profil intrapreneurial, sont visés les attributs personnels et les caractéristiques psychologiques de l'intrapreneur (Carrier, 1993). L'intrapreneuriat accorde une prime forte à l'individu, à son autonomie et à sa capacité d'initiative. Sa légitimité est plus limitée, puisqu'elle est concédée par ses supérieurs et collègues, pour un temps donné, mais il doit développer des liens transversaux dans l'entreprise.

La plupart des définitions de l'intrapreneur limitent le caractère intrapreneurial à l'employé dans le sens de non-gestionnaire. Certaines s'accommodent aussi du gestionnaire sachant que la différence fondamentale réside *a priori* dans le degré d'autonomie du gestionnaire, dans la nature des risques encourus. L'employé-intrapreneur risque sa crédibilité tandis que le gestionnaire-intrapreneur, risque souvent son emploi.

La plupart des auteurs ont travaillé sur l'employé intrapreneur : Pinchot (1985), Ross et Unwalla (1986), Carbone (1986), Bordeaux (1987), Filion (1999 ; 2002). Stopford et Baden-Fuller (1994) considèrent que de nombreux attributs sont communs aux trois formes possibles du *corporate entrepreneurship* dont l'intrapreneuriat. Il s'agit de la proactivité, des aspirations au-delà des capacités actuelles, de l'esprit d'équipe, de la capacité à résoudre les dilemmes et enfin, de la capacité d'apprentissage. Morris, Davis *et al.* (1994) affirment que l'individualisme est un attribut important de l'intrapreneuriat, qui peut décliner les contextes culturels collectivistes.

L'œuvre de Pinchot (1986) est essentielle pour comprendre les nombreux aspects portant sur les rôles et fonctions des intrapreneurs. Lessem (1987) attribue aussi à l'intrapreneur sept rôles lui permettant de concrétiser ses idées au sein de l'entreprise : innovateur, « capabiliseur » (*enabler*), entrepreneur, agent de changement, animateur et aventurier. Reeves (1988) souligne les fonctions d'innovateur, de courtier de risques et d'administrateur au sein des entreprises de haute technologie. Filion (1989 ; 1990 ; 1999 ; 2002) évoque les fonctions des « visionneurs » et des « visionnants » qui irriguent, complètent et permettent de mettre en œuvre la vision centrale de l'entrepreneur ou, à l'inverse, qui inspirent leurs dirigeants hiérarchiques vers des conceptions visionnaires.

Sur l'approche gestionnaire, Pryor et Shays (1993 : 42) affirment que « pour qu'une entreprise puisse rester proactive et compétitive, ses gestionnaires doivent être semi-autonomes ; croire qu'ils ont la liberté de prendre l'initiative, d'essayer de nouvelles idées et d'être entrepreneuriaux ». Les travaux de recherche portant sur l'intrapreneur-gestionnaire sont beaucoup moins abondants (Ball, 1990 ; Pryor et Shays, 1993 ; Sundbo, 1999 ; Hornsby, Kuratko *et al.* 2002, etc.).

L'approche par le profil intrapreneurial a été développée dans l'œuvre de Sundbo (1992, 1996, 1998 et 1999) comportant de nombreuses références au profil de l'intrapreneur-gestionnaire : ouverture à la négociation continue dans le cadre de la théorie du troc étendu, favoriser la motivation et la responsabilisation des employés en entretenant avec eux des relations ouvertes, et faire preuve d'une grande flexibilité sur tous les plans. Sur les approches des rôles et fonctions, Hornsby, Kuratko *et al.* (2002 : 253) écrivent que : « Durant la dernière décennie, le rôle du gestionnaire moyen (*middle manager*) dans l'activité intrapreneuriale a été reconnu dans les écrits de recherche... ». Bartlett et Goshal (1993) ont aussi travaillé sur les rôles et fonctions des intrapreneurs-gestionnaires.

### **Le processus intrapreneurial**

Haskins et Williams (1987) ont travaillé sur le processus intrapreneurial à travers leur association de l'intrapreneuriat avec « l'implantation et... la commercialisation d'idées des employés grâce aux incitatifs et... la liberté qui leur est fournie dans l'entreprise » (Carrier, 1993 : 7). Filion (1989, 1990) a dégagé des modèles émergents de l'étude sur le terrain de dix intrapreneurs dans le secteur parapublic et plus précisément au sein des organisations gouvernementales, et il a aussi suggéré une typologie reprenant cinq niveaux d'expression intrapreneuriale : végétatif, bienveillant, engagé, innovateur, visionnant.

Sur les facteurs d'émergence, Toulouse (1988) évoque la nécessité d'instaurer un contexte stratégique incitatif et favorable à l'éclosion d'initiatives intrapreneuriales. Gosselin (1988) va donc insister de son côté sur la création d'occasions favorisant les rencontres entre les générateurs d'idées et les promoteurs pour faciliter la concrétisation des initiatives intrapreneuriales.

Pryor et Shays (1993) ont présenté neuf étapes pour réussir l'implantation d'un environnement intrapreneurial :

- obtenir un engagement fort de l'équipe dirigeante ;
- établir les paramètres spécifiques pour l'équipe (objectifs, compensations, etc.) ;
- trouver les intrapreneurs latents au sein de l'entreprise ;
- développer des compétences nécessaires chez les gestionnaires pour reconnaître, gérer et entretenir les intrapreneurs ;
- sélectionner une équipe d'intrapreneurs ;
- aider les intrapreneurs en leur donnant la formation et les ressources nécessaires ;
- donner aux intrapreneurs suffisamment de liberté pour essayer, échouer, récupérer et essayer de nouveau ;
- mettre les intrapreneurs à l'abri des problèmes internes et techniques pour leur permettre de se focaliser sur le client ;
- établir des mécanismes de support pour encourager l'activité intrapreneuriale à long terme au sein de l'entreprise.

TABLEAU 8 – *Corporate entrepreneurship* : construire une entreprise entrepreneuriale

*Intrapreneuriat et organisations*

**Tableau II : *Corporate entrepreneurship* : construire une entreprise entrepreneuriale**

<p><i>A. Créer un sens de propriété et de confiance dans l'individu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire de petites unités de performance et déléguer la responsabilité et les ressources de l'état-major aux entreprises sur le front (<i>frontline companies</i>) investissant les conseils locaux des pouvoirs nécessaires.</li> </ul> <p><i>B. Établir des standards élevés de performance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir des «objectifs élastiques» et des standards clairs de performance à travers l'entreprise</li> <li>- Mettre en place un excellent système de gestion de l'information et encourager le libre échange de l'information.</li> <li>- Encourager le <i>benchmarking</i> concurrentiel et les tables de ligues (<i>league tables</i>).</li> </ul> <p><i>C. Communiquer les valeurs fondamentales (core values) et la stratégie de l'entreprise</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Engager des gestionnaires à tous les niveaux dans un dialogue continu sur la manière de construire et de défendre les avantages concurrentiels durables de l'entreprise à long terme.</li> </ul> <p><i>D. Préparer un environnement incitatif aux initiatives</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aider les ingénieurs à devenir des gestionnaires et les gestionnaires à devenir des leaders</li> <li>- Les hauts managers fournissent le support et l'encadrement</li> <li>- Encourager l'ouverture et la remise en question des politiques de l'entreprise et les décisions des hauts gestionnaires</li> <li>- Tolérer l'échec pour encourager de nouvelles initiatives.</li> </ul>
--

Source : Adaptée de Goshal et Bartlett (1997 : 38-68) par Taylor (2001). Traduction libre.

Chung et Gibbons (1997 : 10) relie la création et le contrôle du comportement entrepreneurial à la culture appropriée d'entreprise au sein

[d']une structure sociale possédant deux facettes centrales à l'entrepreneuriat. La première facette est une superstructure fournissant une idéologie dans laquelle les participants organisationnels s'engagent. La deuxième est une sociostructure facilitant l'émergence du capital social qui fournit une forme d'avantage concurrentiel durable.

Pour Robinson (2001) l'intrapreneuriat doit remplir deux conditions majeures : des individus motivés à prendre des initiatives d'une part, et une philosophie « entrepreneuriale » faisant partie intégrante de la culture élargie de l'organisation et des principes de fonctionnement d'autre part. Quant au niveau d'intrapreneuriat, il est conditionné par trois variables clefs : l'individu, l'organisation et l'environnement externe. Sur le mode organisationnel, la contribution de Chung et Gibbons (1997) s'articule autour de deux principales composantes : une superstructure présentant l'idéologie qui cimente toutes les strates de l'organisation d'une part, et une sociostructure permettant de faciliter les relations intra-organisationnelles et l'émergence d'un capital social d'autre part.

Concernant la stratégie managériale, Toulouse (1988) considère que l'utilité est très importante surtout dans un environnement incertain. Sundbo (1992, 1996, 1998 et 1999) a beaucoup travaillé de son côté sur la responsabilisation des employés et l'encouragement (*inducement*) de leurs initiatives intrapreneuriales. Il précise la nécessité du maintien, au niveau de la direction, d'un pouvoir discrétionnaire de contrôle sur la conformité des idées et projets soumis par rapport à la stratégie de l'entreprise. Carrier (1994 b) précise que le plus grand défi des gestionnaires surtout dans les grandes firmes, consiste à détecter des intrapreneurs. La logique intrapreneuriale, dans toutes les entreprises qu'elle a étudiées, implique que « la stratégie associée avec le développement de l'intrapreneuriat ne précède pas l'émergence d'un intrapreneur, mais plutôt la suit ».

Sur les approches disciplinaires de l'intrapreneuriat, de nombreux spécialistes de la GRH ont été amenés à s'intéresser à l'intrapreneuriat en vue de recommander à l'entreprise des moyens et méthodes en adéquation avec l'environnement en constante évolution. (Gosselin, 1988 ; Arthur et Rousseau, 1996 ; Beaucourt et Louart, 1998 et 2000 ; Bartoli, 1998 ; Larreche, 1999 ; Dupuy et Larré, 1999 ; etc.). Gosselin (1988) aborde l'intrapreneuriat dans une perspective de GRH ayant pour finalité de susciter des comportements entrepreneuriaux chez les employés. Carrier (1993) relève avec raison que l'approche de Gosselin tend à considérer l'intrapreneuriat comme une activité

davantage collective qu'individuelle. En effet, l'intrapreneuriat « résulte... de la combinaison de trois rôles différents rarement joués par la même personne ». Ces rôles sont ceux du générateur d'idées, du promoteur et du gestionnaire du projet.

Pour sa part, Sundbo (1999) affirme que la direction peut créer un climat incitatif à l'intrapreneuriat à travers les méthodes de GRH dont les programmes éducationnels, les programmes de motivation, les activités de formation et d'innovation, etc., mais aussi à travers ce qu'il appelle la théorie du troc étendu (*theory of the extended barter*).

Beaucourt et Louart (2000) démontrent qu'il est à la fois possible et « utile de développer chez les salariés des caractéristiques entrepreneuriales » pourvu que les moyens appropriés existent : nouvelles formes de contractualisation salariale, plus grande indépendance, incitations, etc. La relation entre la GRH et l'intrapreneuriat se traduit concrètement « dès qu'une GRH d'entreprise introduit des espaces de négociation et des logiques de marché interne, elle engendre des intrapreneurs, c'est-à-dire des salariés à conduite entrepreneuriale ».

Sur la dimension de la psychologie organisationnelle, Carrier (2000) voit dans les recherches menées, mais encore trop rares, sur la créativité, une voie possible pour approfondir notre connaissance de l'intrapreneuriat, outre l'identification des attributs et caractéristiques personnels.

### **Intrapreneuriat et organisation**

Les concepts d'intrapreneur et d'intrapreneuriat continuent de revêtir une connotation polysémique, polyphonique et polymorphe. Les auteurs semblent néanmoins s'accorder sur le fait que l'intrapreneuriat implique, dans tous les cas, la mise en œuvre d'une innovation par un employé ou un groupe d'employés placés d'une manière ou d'une autre sous le contrôle de l'entreprise. Le tableau suivant retrace les travaux empiriques sur l'intrapreneuriat liés à une approche plutôt quantitative. Carrier (2000 : 209) appelle à cet égard à des travaux plus interactionnistes, subjectivistes et interprétatifs.

TABLEAU 9 – Récapitulation de quelques travaux empiriques sur l'intrapreneuriat

*Intrapreneuriat et organisations*

**Tableau III : Récapitulation de quelques travaux empiriques sur l'intrapreneuriat**

Auteurs	Année	Type de recherche	Échantillon	Principaux résultats
Filion	1989 1990 1999 2002	Qualitative	10 entrevues	Deux grands modèles sont dégagés : 1. L'entrepreneur visionnaire a besoin d'employés visionneurs pour étayer, compléter et/ou réaliser sa vision. 2. En absence de dirigeant visionnaire, les intrapreneurs visionneurs fournissent la dynamique entrepreneuriale qui vient ainsi de la base pour développer les organisations. L'approche de l'auteur s'inscrit dans l'étude des processus.
Carrier	1992 <sup>38</sup>	Qualitative	05 entrevues et études des représentations	Le propriétaire-dirigeant joue un rôle crucial dans l'encouragement ou le blocage de l'intrapreneuriat au sein de la PME.
Stopford et Baden-Fuller	1994	Surtout quantitative	10 firmes dans quatre pays européens	Les firmes évoluant dans des environnements hostiles peuvent compter sur l'intrapreneuriat pour construire des assises de leadership sur le marché.
Zahra	1996	Quantitative	127 des Fortune 500 (USA)	L'appropriation du capital par les cadres et la propriété institutionnelle à long terme sont positivement associées avec l'intrapreneuriat et les performances.
Rebecca	1997	Quantitative	106 employés de firmes moyennes du sud de la Floride (USA)	L'individualisme horizontal et un climat organisationnel incitatif peuvent expliquer la tendance intrapreneuriale des employés.
Caruana, Morris et Vella	1998	Quantitative	Directeurs marketing de 150 entreprises exportatrices de Malte	Une grande centralisation limite le comportement intrapreneurial.
Sundbo	1999	Étude de cas longitudinale	Une banque danoise	Le processus intrapreneurial est présenté comme étant la combinaison des capacités de la firme à encourager les initiatives intrapreneuriales, à créer un apprentissage organisationnel et un échange satisfaisant avec les employés.
Zahra, Neubam et Huse	2000	Surtout quantitative	239 PME industrielles américaines	L'intrapreneuriat requiert un engagement fort de la haute direction.
Barrett, Balloun et Weinstein	2000	Quantitative	142 entreprises petites et grandes de l'état de Tennessee (USA).	L'intrapreneuriat est corrélé positivement à la performance dans les PME et surtout dans les grandes firmes.
Schindehutte, Morris et Kuratko	2000	Étude exploratoire: quantitative et qualitative	20 grandes entreprises américaines	Étude exploratoire de la relation entre le marketing et l'intrapreneuriat.
Zahra et Garvis	2000	Quantitative	98 firmes américaines	L'intrapreneuriat est associé avec la performance et la croissance internationales. Une certaine limite est cependant posée par l'environnement international hostile.

Antoncic et Hisrich	2001	Quantitative	145 entreprises slovènes et 56 entreprises américaines employant plus de 50 personnes.	Les firmes ayant des structures organisationnelles favorables à l'intrapreneuriat croissent plus vite que les autres
Kuratko, Ireland et Hornsby	2001	Qualitative : Étude de cas	Une firme dans le domaine de gestion de la santé (USA)	Comment une firme a utilisé les actions intrapreneuriales pour réussir.
Hornsby, Kuratko et Zahra	2002	Quantitative	Deux échantillons respectivement de 231 et de 530 gestionnaires de firmes américaines et canadiennes.	Cinq facteurs internes importants semblent influencer l'intrapreneuriat : support de la direction, discrétion au travail, frontières organisationnelles, récompenses et temps alloué.

Peu de recherches se sont intéressées à l'étude de l'intrapreneuriat dans un contexte d'administrations publiques, bien que le phénomène renvoie aussi à une réalité dans un environnement particulier comme l'étude de Bernier (1998 : 22). D'autres études sont donc nécessaires pour approfondir la compréhension des pratiques intrapreneuriales dans le contexte des administrations publiques. C'est le même constat au sein d'organismes sans but lucratif (OSBL) où de nombreux employés et gestionnaires font preuve au quotidien de qualités et d'orientations indéniablement entrepreneuriales.

Nos travaux s'intéresseront donc à la fois aux pratiques intrapreneuriales dans un contexte privé et public étant donné la transversalité du contexte de notre sujet au sein de l'ESS.

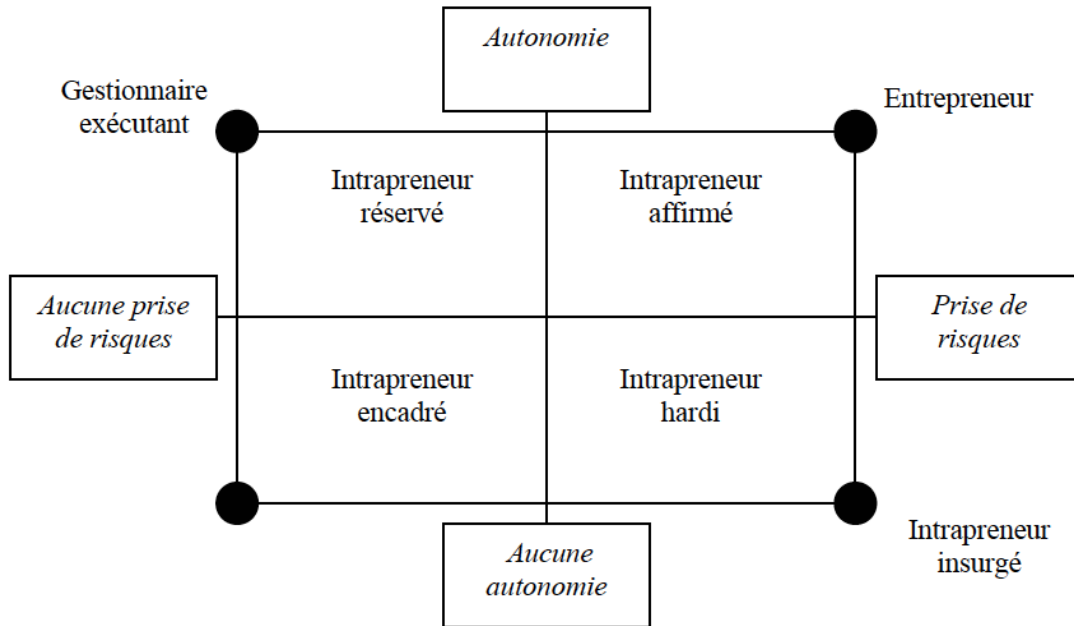
### **La typologie des entrepreneurs**

Le terme intrapreneur, renvoie à la fois à l'individu, ou à un employé exécutant ou au dirigeant salarié. La typologie suivante (schéma 1) distingue différents types d'intrapreneurs sur la base des degrés de risque et d'autonomie.



FIGURE 2 – Typologie des intrapreneurs

**Schéma 1 : Typologie des intrapreneurs**



Il existe différents niveaux intrapreneuriaux :

- intrapreneur affirmé qui prend des risques élevés, mais qui bénéficie d'un champ d'autonomie assez large ;
- intrapreneur hardi qui malgré son environnement restrictif prend des risques élevés ;
- intrapreneur insurgé dont l'environnement de travail ne lui donne aucune liberté de manœuvre et qui pourtant prend des risques élevés ;
- intrapreneur réservé qui, malgré son environnement incitatif qui lui confère une autonomie élevée, ne prend que très peu de risques ;
- intrapreneur encadré qui prend peu de risques, mais dont l'environnement de travail ne lui confère que peu d'autonomie ;
- employé exécutant qui n'a aucune marge de manœuvre, mais qui ne prend, non plus aucun risque ;
- gestionnaire exécutant qui ne prend aucun risque bien qu'il dispose d'une latitude comparable à celle de l'entrepreneur ;
- entrepreneur qui bénéficie de toute l'autonomie nécessaire pour agir et qui n'est pas limité en matière de liberté de prise de risques.

Bien évidemment, il s'agit ici d'une esquisse que nous nous efforcerons d'approfondir dans nos futurs travaux de recherche. La littérature sur l'intrapreneuriat s'est principalement développée autour d'une conception de la déviance positive, individualiste et non programmable. Il existe, par ailleurs, une analyse historique et contingente des rapports entre les intrapreneurs et les formes d'organisation de l'activité d'innovation, dépassant l'approche par les compétences pour révéler l'adéquation ou la profonde inadéquation des principes de management en vigueur. La littérature managériale au sein des grandes entreprises a accordé une part importante au rôle et aux activités des acteurs « intrapreneuriaux » (Burgelman, 1983a), basé historiquement depuis Pinchot (1985), sur l'héroïsme de ces individus, à la fois créatifs, entreprenants et innovants (Venkatamaran *et al.*, 1992 ; Shane, 1994), conçu comme l'antidote de systèmes managériaux routiniers, vecteurs généralement des obstacles à toute innovation véritable.

La littérature de recherche en intrapreneuriat (ou *corporate entrepreneurship*) s'est donc construite sur deux grandes thèses :

- d'une part, l'idée du caractère exceptionnel et difficilement programmable de l'innovation qui s'oppose naturellement à l'idée d'organisation ;
- d'autre part, le rôle quasiment substituable de l'intrapreneur dont les actions peuvent remplacer toute référence à des processus modélisables en échappant au conformisme de l'organisation. (Dougherty et Hardy, 1996 ; Greene *et al.*, 1999).

La notion « d'intrapreneur » se situe donc dans un contexte organisationnel dans lequel elle se développe avec, contre ou malgré ce contexte, avec des figures différentes qui dépendent des organisations établies dans, contre, ou avec lesquelles, ils construisent leur action et leur autonomie (le bureau d'études, le département de R&D, le marketing, etc.).

Les formes d'organisation de l'innovation ont aussi largement évolué depuis la révolution industrielle en intégrant les entrepreneurs, et de nouvelles autonomies à quelques intrapreneurs. C'est le contexte de la crise contemporaine liée à l'innovation intensive qui conduit à une réémergence de l'intrapreneuriat, et soulève la nécessité d'organiser de nouveaux processus d'innovation qui organisent et systématisent cette

**déviance positive** comme *un phénomène de déviance relativement universel*, inévitable et résiduel et que l'on observerait dans tout collectif.

La thèse classique de l'intrapreneuriat, qui aboutit à une « héroïsation » des intrapreneurs, à une vision de l'organisation comme structure opposée à l'innovation est déconnectée de toute signification historique au phénomène. Paradoxalement, la littérature évoque l'intrapreneuriat avec un cadre théorique qui minimise la portée de son rôle dans le renouvellement des formes d'organisation. Si l'intrapreneuriat est parfois conçu comme un recours possible face à ces crises, il peut, dans certaines organisations, offrir une véritable alternative organisationnelle, ou s'intégrer dans une nouvelle forme d'organisation des processus d'innovation.

Entre « intrapreneuriat » et « forme d'organisation », il existe donc une relation évolutive qui positionne l'intrapreneuriat sous deux angles : soit comme une compétence organisationnelle utile pour certains types de projets, soit comme le signe d'une inadaptation croissante des processus d'innovation au sein de l'organisation en engageant des projets déviants ou transgressifs.

Sur le plan de la recherche en gestion, l'intrapreneur ne peut être traité comme l'antidote universel aux rigidités de l'organisation, car l'histoire même des organisations et des principes d'organisation ne le conçoit pas ainsi. Le vieil antagonisme entre individu et collectif ne peut être repris sans tenir compte de l'évolution de la recherche en gestion qui redéfinit les rapports entre individus et collectif tant comme rapport de coopération que de conflit.

Dans le même ordre d'idée, la place de l'intrapreneur dans le processus d'organisation pose la question plus subtile d'une déclinaison d'une forme nouvelle de coopération face aux routines normales de l'organisation (nouveau processus d'innovation ou nouvelles formes d'organisation).

### **3 – Les équipes entrepreneuriales**

Les efforts individuels sont déterminants en entrepreneuriat, mais des caractéristiques collectives doivent aussi être prises en compte pour donner du sens à l'entrepreneuriat et comprendre la performance des entreprises. Après avoir défini la notion d'équipe

entrepreneuriale dans un premier temps, nous développerons sa corrélation avec les performances de l'entreprise.

### **3.1 – Un travail d'équipe**

Dans l'ouvrage de Danjou (2004 : 120), un des entrepreneurs a affirmé qu'« on est entrepreneur si on a une équipe. On ne peut pas entreprendre sans avoir d'équipe, c'est un travail d'équipe ». Pour Ben Hafaiedh (2006b) il existe une *totally team-based view* de l'entrepreneuriat. Il ne s'agit pas de nier l'importance de l'effort individuel en entrepreneuriat, mais plutôt de mettre en lumière les caractéristiques collectives et établir un équilibre (Ben Hafaiedh, 2006b) entre les dimensions individuelles et collectives de l'entrepreneuriat. Pour Johannisson, (2002a, 2002b), ce croisement donne du sens à l'entrepreneuriat.

Les relations que l'entrepreneur développe peuvent être des liens forts ou faibles au sein d'équipes temporaires ou parfois plus permanentes (voir Granovetter, 1973). Deux grandes catégories d'équipes sont proposées par Bird (1989) et Vesper (1980). Selon Bird (1989 : 253-298) un entrepreneur s'appuie sur un ensemble de relations externes (Vesper parle d'équipes externes) souvent déterminant pour la réussite de son entreprise : les capitaux-risqueurs et autres investisseurs privés, les conseillers professionnels, la famille et les amis, et les réseaux en général. Pour Bird (1989), les équipes internes sont constituées par les employés et l'équipe des associés (équipe entrepreneuriale).

Déterminer l'«équipe entrepreneuriale» nécessite une analyse plus précise pour clarifier cette notion. Pour modéliser ce phénomène entrepreneurial, Verstraete (2003), Boncler, Hlady et Verstraete (2006) considèrent trois niveaux d'étude : cognitif, structural et praxéologique, en analysant la relation liant l'entrepreneur, ou les entrepreneurs s'étant associés pour entreprendre, et l'organisation qu'ils impulsent (Boncler *et al.*, 2006 : 8). Les distinctions ne sont pas forcément claires entre les notions d'équipe entrepreneuriale, d'équipe dirigeante et celles d'entrepreneuriat collectif, d'entrepreneuriat en équipe ou d'entrepreneuriat organisationnel (Boncler *et al.*, 2006 : 7).

Définir les équipes entrepreneuriales est aussi un enjeu de recherche, car le concept d'équipe entrepreneuriale est souvent interprété de façons très différentes à tel point que

la caractérisation l'emporte parfois sur la définition. Selon certains auteurs, il existe deux façons d'aborder l'équipe entrepreneuriale :

- par une approche globale, en raisonnant par opposition à d'autres types d'équipes ou de groupes organisationnels ;
- la seconde se focalise sur les membres de cette équipe en établissant des critères afin de distinguer les membres des non-membres ;
- d'autres termes sont aussi utilisés : « groupe » et « équipe » par exemple ;
- mais pour Guzzo et Dickson (1996), les équipes dans les organisations sont plus qu'un groupe, car cela nécessite un sens de l'engagement et de la responsabilité partagée (Cooper et Daily, 1997) ;
- pour Allard-Poesi (2003), une équipe constitue un certain type de groupe selon la définition de K. Lewin pour qui il s'agit « d'un ensemble d'individus interdépendants et ayant en conséquence une influence les uns sur les autres ». Elle affirme que, pour l'équipe, « l'interdépendance des membres repose alors sur la réalisation d'un objectif commun, impliquant un degré plus ou moins élevé de collaboration entre les participants » (Allard-Poesi, 2003 : 12) ;
- Katzenbach (1997 : 84) définit l'équipe en un « petit nombre de personnes aux compétences complémentaires engagées dans un objectif commun de performance avec une stratégie dont elles sont mutuellement responsables » ;
- afin de distinguer les équipes entrepreneuriales d'autres équipes organisationnelles, plusieurs auteurs se sont intéressés à la question ;
- pour Stewart (1989) la notion d'équipe entrepreneuriale fait référence à l'équipe d'employés ;
- pour Bird (1989), deux équipes internes à une entreprise peuvent coexister : l'équipe entrepreneuriale et l'équipe des employés ;
- pour Cooper et Daily (1997), l'équipe entrepreneuriale signifie plus avoir un entrepreneur individuel avec des employés clés, à la différence de Stewart (1989).

La distinction entre équipe entrepreneuriale (*new venture top management team*, Ensley et Hmieleski, 2005, *NVTMT*) et équipe dirigeante (*top management team*, *TMT*) se distingue par plusieurs approches très débattues et complexes. Pour certains auteurs, la *new venture team* est un type de *TMT* (Foo, Sin et Yiong, 2006). La distinction se situe entre l'entrepreneur et le dirigeant, ou du propriétaire-dirigeant (Ensley, Carland et

Carland, 2000). Le propriétaire-dirigeant d'une entreprise est un entrepreneur, et un groupe de propriétaires et dirigeants d'une même entreprise constitue un groupe ou une équipe d'entrepreneurs. Souvent le fondateur est toujours présent en propriétaire-dirigeant selon Ucsabaran *et al.* (2002). Les équipes entrepreneuriales sont impliquées dans la création de l'entreprise.

La seconde approche développée par certains auteurs, consiste à considérer l'équipe entrepreneuriale à partir de certains critères. Pour Kamm *et al.* (1989) une équipe entrepreneuriale implique *a minima* deux individus qui créent une entreprise ensemble et qui sont impliqués dans les activités de précréation (*effective*) et qui détiennent des parts sociales (Kamm et Nurick, 1993). Pour Watson, Ponthieu et Critelli (1995), les équipes entrepreneuriales impliquent également *a minima* deux individus qui créent une affaire conjointement et qui la dirigent ensemble. Pour Eisenhardt et Schoonhoven (1990), les membres d'un *TMT* sont des fondateurs à la condition d'occuper des postes de direction à plein temps quand l'entreprise est créée.

Moehle von Hoffmannswaldau (2004) a listé les définitions comme Birley et Stockley (2000 : 289) des équipes entrepreneuriales, et a comparé ces trois définitions sur la base de cinq éléments caractéristiques d'un membre de cette équipe :

- avoir été impliqué dans les activités précédant la création effective de l'entreprise ;
- être cofondateur de l'entreprise ;
- posséder des parts sociales ;
- travailler à temps plein ou à temps partiel dans l'entreprise ;
- et être impliqué au niveau du management de cette entreprise.

TABLEAU 10 – Les composants de différentes définitions de l'équipe entrepreneuriale – Moehle von Hoffmannswaldau (2004 : 18)

Le membre de l'équipe entrepreneuriale...					
	Était impliqué dans les activités précédant la création effective de l'entreprise	A co-fondateur de l'entreprise	Possède des parts sociales	Travaille à temps plein ou partiel dans l'entreprise	Participe au management de l'entreprise

Eisenhardt et Schoonhoven (1990)	Pas nécessairement	Pas nécessairement	Pas nécessairement	Oui	Oui
Kamm <i>et al.</i> (1989, 1993)	Oui	Oui	Oui	Pas nécessairement	Pas nécessairement
Watson <i>et al.</i> (1995)	Pas nécessairement	Oui	?	Oui	Probablement

Mais l'approche est à nuancer pour Cooper et Daily (1997), car la notion de fondateur n'était pas très précise pour ces entrepreneurs au moment de l'étude. Un point commun était néanmoins d'avoir plusieurs personnes clés travaillant ensemble pour arriver à créer une entreprise. Pour Verstraete et Saporta (2006 : 426), il existe un point commun : avoir des personnes clés travaillant ensemble pour arriver à créer une entreprise. Ils parlent d'«individus s'associant pour entreprendre ensemble. Ils se rejoignent pour lancer ou reprendre une affaire». Certaines personnes clés apportent leur réputation, leurs contacts et leurs efforts en rejoignant l'équipe bien que le processus de création soit déjà bien entamé. (Cooper et Daily, 1997).

Schjoedt (2002) propose une définition cumulative en ce sens en confirmant qu'il n'est pas nécessaire d'être présent dans les phases de précréation ou de fondation de l'entreprise pour faire partie de l'équipe entrepreneuriale. Schjoedt (2002) définit l'équipe entrepreneuriale :

- comme deux personnes à minima ;
- ayant un intérêt (notamment financier) dans la réussite de l'entreprise en s'impliquant ;
- qui poursuivent des objectifs communs de performance ;
- qui sont responsables devant les autres membres de l'équipe et de l'entreprise ;
- qui occupent des postes à hautes responsabilités dans les premières phases de l'entreprise ;
- qui sont perçues à la fois pour elles-mêmes et pour les autres comme une entité sociale.

Il existe donc plusieurs approches complémentaires, chacune se focalisant sur un élément important de la caractérisation de la notion d'équipe entrepreneuriale. Bruyat et

Julien (2000) considèrent, de plus, l'équipe comme étant l'« entrepreneur » et qui ne peut être divisée sans être détruite (indispensabilité des membres). D'autres chercheurs partagent cette approche : Paturel (2005) l'évoque de la façon suivante : « Si l'un ou plusieurs de ces membres pouvaient être sortis de l'équipe sans dommage pour la réalisation du projet, ce ou ces membres ne sont pas des entrepreneurs » (p. 5). Birley et Stockley (2000) ont fait remarquer la nécessité d'avoir une définition de l'équipe entrepreneuriale, bien que les publications négligent souvent cet important sujet.

L'entrepreneuriat en équipe s'intègre bien dans le champ de l'entrepreneuriat collectif si l'on s'appuie sur les travaux de Paturel (2005) et de la grille de C. Bruyat : « on doit laisser la possibilité de parler d'entrepreneuriat y compris lorsqu'une équipe intervient » (p. 5). L'entrepreneuriat en équipe fait donc bien partie du champ de l'entrepreneuriat. Johannisson (2002a) présente dans ce sens les différentes images possibles de l'entrepreneuriat dans la figure suivante.

	Une seule entreprise	Plusieurs entreprises	
Entrepreneur individuel	Image traditionnelle de l'entrepreneuriat	Entrepreneuriat en parallèle	Entrepreneuriat en série
Plusieurs entrepreneurs		Entrepreneuriat collectif	

FIGURE 3 – Images alternatives de l'entrepreneuriat – Johannisson (2002a : 9)

L'entrepreneuriat collectif se présente comme un « entrepreneuriat à plusieurs ». Plusieurs approches identifient l'action collective :

- le premier niveau est décrit par Gartner *et al.* (1994 : 6) qui propose de repérer les personnes susceptibles d'avoir une influence « stratégique » directe sur le développement du projet entrepreneurial ;
- le second niveau d'action collective serait l'entrepreneuriat en équipe, en s'appuyant sur la définition de l'entrepreneuriat de Verstraete (2002, 2003) : c'est l'impulsion d'une organisation par une équipe entrepreneuriale, comme ceux qui créent ou reprennent des entreprises, même dans des contextes intrapreneuriaux. Stewart (1989), comme nous l'avons vu, parle d'équipes entrepreneuriales pour désigner des équipes d'employés et Kuratko *et al.* (2001)



affirment que la création de *new-venture teams* dans une entreprise fait partie de l'implémentation d'une stratégie d'entrepreneuriat corporatif (intrapreneuriat) ;

- le troisième niveau concerne les entreprises collectives. Ces organisations sont fondées par un collectif d'entrepreneurs. Pour Verstraete (2002 : 35) la notion « d'entrepreneuriat collectif [...] traduit un collectif d'individus s'associant pour entreprendre ». On utilise aussi bien le terme de « collectif d'entrepreneurs » que d'« équipe entrepreneuriale » Moreau (2005). L'impulsion d'une entreprise collective par un « collectif » est-elle de l'entrepreneuriat en équipe ?

Par rapport à nos travaux, la littérature sur les équipes entrepreneuriales questionne le périmètre de cette notion d'équipe entrepreneuriale rattachée à l'entreprise et au territoire. En effet, notre recherche s'intéresse aussi bien à un collectif d'individus dont des entrepreneurs, des fondateurs, des intrapreneurs, etc. Cette notion permet d'identifier une action collective dédiée à un projet.

### **3.2 – Au service de la performance de l'entreprise**

Le phénomène d'entreprendre en équipe est un phénomène important malgré ce que la littérature pourrait laisser penser.

En France, le nombre des entreprises collectives est croissant : 46 % des créateurs-repreneurs fondent leur entreprise avec au moins un associé (Insee, 2004). C'est le même constat dans d'autres pays, comme les États-Unis par exemple (Kamm *et al.*, 1990 ; Watson *et al.*, 1995). Force est de constater que les projets entrepreneuriaux deviennent de plus en plus complexes afin de répondre aux exigences accrues de l'entrepreneuriat : de plus en plus de connaissances et de savoir-faire, ainsi que du capital social.

Pour Moreau (2005 : 129-135), il existe quatre justifications importantes qui ressortent du discours des entrepreneurs :

- le regroupement des ressources ;
- l'intelligence du groupe par « l'émulation intellectuelle », p. 131 ;
- le sentiment de sécurité ;
- l'influence des partenaires économiques comme les partenaires financiers qui encouragent la création de certaines équipes.

Verstraete et Saporta (2006) affirment que pour une équipe entrepreneuriale, « la tâche à accomplir peut, tout simplement, dépasser les limites d'une seule personne, soit au regard des compétences nécessaires, soit en raison de son ampleur ». Des liens antérieurs par exemple peuvent constituer des circonstances favorisantes. Mais entreprendre en équipe peut aussi présenter des handicaps. Car l'équipe peut ainsi être la meilleure comme la pire des choses (Fayolle, 2004). C'est la raison pour laquelle Verstraete et Saporta (2006) parlent de « précautions à prendre lors de la constitution et au cours de la vie d'une équipe entrepreneuriale » (p. 429).

Pour Kamm *et al.* (1990), entre 1977 et 1989, des études montrent l'impact positif de la constitution d'une équipe entrepreneuriale sur la performance de l'entreprise créée. Eisenhardt et Schoonhoven (1990) ont démontré une forte corrélation entre performance et équipe entrepreneuriale. De même, il est démontré un fort effet positif sur la croissance (calculée en selon le chiffre d'affaires et le nombre d'employés, par exemple) (Kamm *et al.*, 1990 ; Birley et Stockley, 2000 ; Lechler, 2001 ; Stam et Schutjens, 2004) sans forcément influencer la simple probabilité de survie (Cooper, Gimeno-Gascon et Woo, 1994 ; Stam et Schutjens, 2004).

La plupart des recherches sur l'entrepreneuriat en équipe étudient plus l'équipe entrepreneuriale plutôt que sur l'ensemble du processus. En France, force est de constater que les recherches sont encore assez rares sur le sujet (Verstraete et Saporta, 2006 : 273), contrairement aux Anglo-Saxons (Kamm, 1990). Cooper et Daily (1997) ont proposé dans ce sens trois axes de recherche : les processus de formation de l'équipe, son fonctionnement et leurs effets sur la performance. Kamm et Nurick (1993), sur la création d'une entreprise, ont étudié un modèle décisionnel en deux étapes : l'idée et son implémentation. Le point départ démarre à partir d'une opportunité suivie de la décision de créer une équipe autour de lui (approche de l'entrepreneur-leader), ou deux personnes *a minima* décident de travailler ensemble et cherchent une opportunité d'affaires (approche groupe).

Pour Chabaud et Condor (2006), il s'agit d'une « cristallisation » du réseau social dans lequel une équipe entrepreneuriale décide de créer une entreprise dans une double dynamique : une première « fondée sur l'acquisition de ressources ou de compétences complémentaires, ou similaires » et une seconde « fondée sur l'activation des liens forts ou des liens faibles du porteur de projet » (Chabaud et Condor, 2006 : 1).

Après la constitution de l'équipe entrepreneuriale, se pose la question de l'efficacité et des problèmes relationnels qui peuvent surgir. Cooper et Daily (1997), comme de nombreux auteurs, ont étudié les rôles au sein de l'équipe, le leadership, l'hétérogénéité des équipes, le consensus dans la prise de décision, etc. La plupart s'accordent sur la nécessité d'une vision, sinon commune, du moins partagée (Timmons et Spinelli, 2006 ; Handelberg, Vyakarnam et Jacobs, 1998).

La composition de l'équipe entrepreneuriale sur la stabilité et sur la performance de l'entreprise constitue le troisième axe de recherche proposé par Cooper et Daily (1997). Les conflits interpersonnels aboutissent souvent à des dissolutions (totale ou partielle) de l'équipe entrepreneuriale (Timmons et Spinelli, 2006). Les facteurs de stabilité (collègues de travail, famille, amis) ont été étudiés par Cooper et Daily (1997). Pour Francis et Sandberg (2000), l'impact de l'amitié au sein d'une équipe entrepreneuriale est avéré sur la performance de l'équipe ainsi que sur celle de l'entreprise. Cooper (1993 : 241-242) affirme que « les recherches antérieures ont été entravées par des cadres théoriques inappropriés et, dans certains cas, par des méthodes d'analyse inappropriées » et propose le cadre d'analyse suivant.

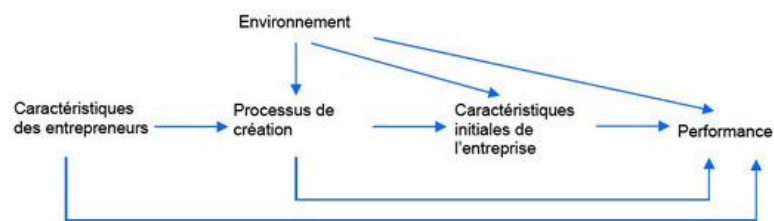


FIGURE 4 – Cadre d'analyse – Cooper (1993, p. 243)

Les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale qui influencent la performance de l'entreprise concernent :

- l'hétérogénéité des équipes (d'expérience professionnelle des membres, des compétences, de l'âge, de la formation, etc.) ;
- la taille « idéale ».

Mais ce phénomène de l'entrepreneuriat en équipe se focalise sur l'individu à travers l'équipe entrepreneuriale. Il est donc important d'appréhender l'action collective dans sa globalité (Hatchuel, 2000). Nous devons pouvoir appréhender ce phénomène entrepreneurial dans sa globalité. Pour Bréchet et Desreumaux (1999), il est important,

en sciences de gestion, de souligner « la nécessité de lier la réflexion sur le quoi (le substantif, qui ne saurait exclure le pourquoi) et le comment (le procédural) de l'action collective pour fonder une théorisation propre ». C'est la raison pour laquelle, il est important :

- de considérer l'équipe entrepreneuriale dans sa dialectique avec le projet de création de valeur (Verstraete, 2003 ; Bréchet et Desreumaux, 1999) ;
- d'examiner l'entrepreneuriat en équipe dans le cadre d'autres paradigmes de l'entrepreneuriat (Verstraete et Fayolle, 2005, etc.).

Ces éléments de la littérature nous conduisent à intégrer dans notre recherche ces approches qui lient l'équipe entrepreneuriale à la performance des entreprises, et d'aller plus loin sur l'action collective de l'équipe entrepreneuriale pour un changement d'échelle de l'ESS.

## **4 – Entrepreneuriat collectif dans le champ de l'ESS**

Les formes d'entrepreneuriat évoluent dans la réalité aussi rapidement que l'environnement des entrepreneurs. L'entrepreneuriat privé individuel a largement été évoqué dans les sous-parties précédentes. À ce stade de notre recherche sur l'ESS, il semble incontournable d'explorer, sans être exhaustif, les notions clés qui entourent l'entrepreneuriat social parfois qualifié de communautaire. Quant à la notion d'entrepreneuriat collectif, elle implique des projets produisant à la fois de la valeur économique et sociale (Bassi, 2011). Des travaux ont été réalisés sur l'émergence de ces entreprises (Defourny, 2006) et un référentiel européen a dessiné les contours du métier d'entrepreneur social (Programme Leonardo Da Vinci, 2002). L'objectif de cette sous-partie est d'explorer, sans être exhaustif, quelques concepts clés de la démarche entrepreneuriale et intrapreneuriale collective dans le champ de l'ESS.

### **4.1 – L'entreprendre « ensemble »**

La vision de l'entrepreneur solo provient à la fois d'un besoin pratique de héros et de modèles d'émulation dans notre société (Lindgren et Packendorff, 2003 : 97), mais aussi, selon certains auteurs, de l'orientation individualiste des théories en entrepreneuriat. Le paradoxe, comme le rappelle Danjou (2004 : 24), est que, étymologiquement, entreprendre veut dire « prendre ensemble » et fait donc référence à

une action marquée par les échanges et la réciprocité. De plus en plus d'auteurs approchent l'entrepreneuriat du XXI<sup>e</sup> siècle comme une activité fondamentalement collective au-delà de l'entrepreneur « loup solitaire » (Bird, 1989 : 251). Danjou (2004), lors d'entretiens effectués avec des entrepreneurs pour son ouvrage *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, a constaté que l'«on entreprend pas seul» est, véritablement, un leitmotiv (p. 24) : « Il n'y a pas d'entrepreneur individuel, il n'y a pas d'entrepreneur isolé, il n'y a pas d'entrepreneur dans sa chambre... On entreprend avec d'autres et dans un milieu où il y a beaucoup de choses, où il y a beaucoup de monde. » (Danjou, 2004 : 120).

Pour Aldrich et Martinez (2001), l'entrepreneuriat est la capacité à combiner différentes formes de capital : connaissances et ressources en intégrant du capital humain, social et financier dans un contexte environnemental donné. Les équipes entrepreneuriales sont mieux armées que les entrepreneurs individuels pour relever ce défi. Cette notion n'est pas encore réellement explorée en France (Verstraete et Saporta, 2006) contrairement à d'autres pays où il manque tout de même, encore, des bases théoriques solides (Bird, 1989) et fédératrices.

De même que l'entrepreneuriat collectif, la notion d'entrepreneuriat social questionne l'entrepreneuriat dans le champ de l'ESS. Johannisson (2002a) structure les différentes images ou « représentations empiriques » de l'entrepreneuriat collectif le long de deux axes, deux continuums : action individuelle à collective, et engagement calculateur (économique) à social. Ceci forme une figure à quatre quadrants. Les coopératives se trouvent dans le quadrant action collective/engagement social tandis que l'entrepreneuriat « classique » se situe dans le quadrant action individuelle/engagement économique. Il existe un point de départ pour l'entrepreneuriat : une sphère sociétale et un marché qui fonctionne.

## **4.2 – L'entrepreneuriat collectif et ESS**

La notion d'entrepreneuriat collectif par la littérature scientifique est de nature polysémique et se décline en plusieurs classifications des phénomènes d'entrepreneuriat collectif comme Johannisson (2002a) et Mourdoukoutas (1999). Pour Mourdoukoutas (1999 : 90) :

L'entrepreneuriat collectif concerne des structures qui donnent l'occasion et la motivation nécessaire aux individus, présents à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de ces structures, de partager et de combiner de l'information pour la découverte et l'exploitation de nouvelles opportunités d'affaires. Cet entrepreneuriat collectif peut être classifié de deux façons parallèles : interne *versus* externe et contractuel *versus* non contractuel (Mourdoukoutas, 1999 : 91).

### **Définition de l'entrepreneuriat collectif**

Sur le plan théorique, Gartner avait bien compris l'importance d'inscrire l'entrepreneuriat dans une problématique élargie de l'action collective (Gartner, 1993). Le projet d'action collective, qui met en jeu le passage du projet d'entreprendre au projet d'entreprise (Bréchet, 1994), nécessite le recours à la figure de l'entrepreneur, doté d'une énergie de changement. Il porte le projet sur le double plan de la construction des savoirs et des relations dans le cadre d'une compréhension de l'action collective comme apprentissage (Brechet, 2009).

La place de l'action collective se pose dans l'entre-deux, entre l'individu et le système, là où l'action collective émerge et se construit. C'est ce que souligne Dupuy (1992), en posant les hypothèses de l'individualisme complexe comme fondement de la construction de l'action collective :

- les individus font les collectifs et construisent l'action et ses régulations ;
- les collectifs et les régulations mettent en jeu des phénomènes systémiques, qui leur échappent pour partie.

Sur l'entrepreneuriat, les discours à la fois scientifiques et politiques ont contribué à donner un rôle – sans doute excessif – à l'innovation sous l'angle de la figure du leader héroïque (Janssen et Schmitt, 2011), masquant des formes entrepreneuriales plus contrastées, des raisons variées en mettant aussi de côté la performativité et l'idéologie de ces mêmes discours optimistes. De même, l'entrepreneuriat a longtemps été considéré sous le prisme exclusif de la création de richesse (Jennings *et al.*, 2005 ; Armstrong, 2005 ; Tedmanson *et al.*, 2012). Au-delà de cet « entrepreneurialisme », l'entrepreneur peut également être envisagé comme un agent du changement social et politique, transformant par ses micropratiques des ordres établis à d'autres échelles.

C'est pourquoi, la théorie de l'économie sociale et solidaire ne peut faire uniquement référence à un paradigme de l'intérêt, et doit prendre en compte par construction la

dimension intersubjective de l'action organisée. Traditionnellement, ce cadre conceptuel (Anheier, Seibel, 1990 ; Weisbrod, 1988) évalue les coopératives, mutuelles et associations au regard de l'évolution des rapports entre membres et des résultats économiques. C'est occulter leur rôle sociétal plus large, incluant l'élaboration d'actions collectives qui peuvent fournir la matrice d'actions publiques.

L'engagement dans l'action collective s'appuie donc sur des acteurs qui font preuve d'initiative dans un projet. Cet engagement dans l'action induit des efforts de conception et de régulation permanente de l'action collective, fondement du management.

Bréchet (1994) soulignait que le projet d'entreprendre devenait projet d'entreprise par un substrat collectif. Le phénomène entrepreneurial est analysé comme étant à la fois fondamentalement individuel et fondamentalement collectif. En effet, tout projet, même individuel, se développe dans un collectif englobant, dans un contexte d'interactions avec d'autres acteurs nécessaires à son émergence et à son développement. L'inscription du projet dans un environnement plus ou moins favorable de projets et de contre-projets (Poirier, 1987) se traduit par des interactions plus ou moins facilitatrices ou inhibitrices. Même s'il est fondamentalement individuel, le projet collectif ou organisationnel s'appuie irrévocablement sur le rôle moteur des personnes ou des groupes de personnes dans une fonction de catalyseur ou fédérateur. Pour Boutinet (1993), les dimensions individuelles et collectives, souvent complémentaires, traversent les projets personnels et collectifs.

L'émergence du projet à partir d'une intention privée se fonde sur la mobilisation de réseaux d'acteurs. Cette énergie du changement qui se transforme dans la sphère publique, sa concrétisation dans un collectif ou une organisation, mobilisera des ressources et des compétences auprès de diverses parties prenantes. Ce phénomène d'émergence de l'action collective se reconnaît à la fois sur le projet-contenu et le projet-processus (formation-transformation-intermédiation). Le projet-processus permet la construction de savoirs et de relations, liée à l'action collective. Le savoir est combiné aux relations nécessaires à sa constitution. La relation induit une certaine distribution de savoirs. L'émergence organisationnelle induit donc une modification ou transformation des savoirs et des relations pour un ensemble d'acteurs impliqués à divers degrés dans l'action naissante. Sur le plan théorique, la figure de l'entrepreneur

est un acteur du collectif inscrit dans le collectif. Certains auteurs soulignent la nécessaire reconnaissance de la vision énergétique de l'organisation : l'énergie de changement et de transformation pondérée par le contexte plus ou moins inhibiteur ou facilitateur de la constitution et de l'expression de cette énergie et par les capacités cognitives et relationnelles du porteur du projet.

L'émergence organisationnelle qui se traduit par des comportements entrepreneuriaux nécessite de laisser la place à une figure de l'entrepreneur du collectif, animateur d'une dynamique de savoirs et de relations. Sur le plan épistémologique de l'action collective, ce phénomène se place entre les visions réductrices traditionnelles de l'économie et de la sociologie (Bréchet et Desreumaux, 2008c ; Desreumaux et Bréchet, 2009). Cet ancrage est aujourd'hui reconnu aussi bien par la communauté de recherche anglo-saxonne que francophone (Van de Ven et Garud, 1989 ; Van de Ven, 1993 ; Boutillier et Uzunidis, 1999 ; Saporta, 2003). Ainsi, la création d'entreprise se comprend comme le résultat d'une mise en relation d'acteurs, d'un processus social et collectif qui n'exclue aucunement les dynamismes individuels.

Il existe donc trois principales formes d'entrepreneuriat collectif :

- le courant de recherche sur la notion d'équipe dans un cadre organisationnel ;
- le courant de Le Roy et Guillotreau (2002) (concurrence, coopération, entrepreneuriat) dans lequel des acteurs institutionnels interviennent, aux côtés des entreprises, pour développer ce que Johannisson (2002a) qualifie « d'arènes entrepreneuriales » ;
- le courant des travaux sur les entreprises collectives, les coopératives en particulier.

Spaey et Defourny (2004) ont étudié l'entrepreneuriat collectif à travers « différents types d'entreprises nées dans un cadre d'économie sociale et ayant une dimension collective, tels qu'ils ont émergé dans plusieurs pays d'Europe » (p. 5). La dimension collective se retrouve à la fois sur leurs objectifs et leur fonctionnement interne comme : les groupements d'employeurs, les coopératives d'activités, les coopératives de production ou de salariés, les sociétés de travailleurs associés (*sociedades anonimas o limitadas laborales, SAL*), les entreprises sociales, les coopératives à multisociétariat (SCIC, etc.).



Lévesque (2002), malgré la reconnaissance de traits communs, fait une distinction entre les entreprises sociales et les entreprises collectives. Boncler et Hlady-Rispal (2003 : 36-37) en s'appuyant sur les travaux du Québécois Malo (2001), affirment que l'entrepreneuriat en économie solidaire ou sociale « peut être qualifié de collectif, car, d'une part, il estime agir pour la société et, d'autre part, il correspond au fonctionnement d'une structure où l'on considère que la participation des membres est une finalité en soi ».

Lévesque (2002) présente trois types d'entrepreneuriat, capitaliste, social et collectif :

- le deuxième est basé sur une « rationalité » qui est « plutôt en valeur vers la communauté (proximité) » ;
- le troisième est « plutôt en valeur vers le collectif (membres) ».

Le projet en entrepreneuriat social est « plutôt engagement social, développement local (intérêt général) » tandis que l'entrepreneuriat collectif est « plutôt entrepreneurial, mais collectif ».

Pour Fontan *et al.* (2004 : 12-13) :

L'entrepreneuriat collectif réfère à des activités économiques mises en œuvre par des entrepreneurs collectifs (Desroche, 1976 ; Vienney, 1980, 1982 ; Craig, 1993 ; Laville, 1994 ; Thake, Zadek, 1996 ; Instituto Luzatti, 1998 ; Jeantet, 2001 ; Lévesque, 2002). Les décisions sont prises sur le principe « une personne, un vote » au sein d'organisations telles les coopératives de travail, les regroupements de consommateurs, les entreprises d'insertion, les syndicats, etc.

Ce qui permet de caractériser une entreprise collective, c'est qu'elle suppose un fonctionnement démocratique pour donner son plein potentiel, et la mise sur pied préalable d'un regroupement de personnes (Lévesque, 2002).

L'ESS se caractérise par cet entrepreneuriat collectif, car la gouvernance et la propriété sont collectives. La littérature lie donc entrepreneurs collectifs et entreprises collectives pour fonder bon nombre d'organisations de l'ESS comme les coopératives, les groupements d'employeurs et les entreprises sociales. L'approche de l'entrepreneuriat social conduit donc à distinguer ces critères des différentes définitions de la littérature.

### **Les formes d'entrepreneuriat collectif interorganisationnel**

Johannisson (2002a) affirme que l'entrepreneuriat est un phénomène collectif par nature. L'observation du phénomène suffit à l'expliquer. Coster (2003) représente, par exemple, les acteurs d'un projet de création d'entreprise dans une figure de cercles concentriques, plus ou moins proches du centre en fonction de leurs niveaux d'implication, révélant que l'entrepreneur est loin d'être le seul acteur d'un projet entrepreneurial. Autour de l'entrepreneur ou des « associés fondateurs », il y a les « pionniers (salariés) », puis la famille, c'est-à-dire les « systèmes d'appuis personnels » (Bird, 1989) pouvant comprendre aussi les amis proches constituant le premier système d'appui pour le ou les fondateurs. Coster (2003) place ensuite les associés de référence (investisseurs, partenaires) et enfin les partenaires périphériques. Nous pouvons, sous l'angle de l'accompagnement, nous référer également au triptyque porteur-portant-porté proposé par Lévy-Tadjine (2004) dans son travail doctoral. Une autre approche, celle produite par Johannisson (2002a) considérant l'entrepreneuriat en tant que phénomène collectif, est l'approche par le capital social. Pour Chambers et Shaw (2004), le capital social trouve son expression concrète dans les réseaux de l'entrepreneur à travers ses relations dyadiques en un réseau qui sous-tend l'entreprise émergente. L'« approche réseau de l'entrepreneuriat » (Aldrich et Zimmer, 1986) offre des perspectives théoriques nouvelles dans la recherche en entrepreneuriat (Bøllingtoft, 2004). C'est l'un des facteurs clés influençant l'émergence et le développement d'une nouvelle entreprise (Bøllingtoft, 2004) fruit, pour Johannisson (2002b), d'un processus de « sédimentation », de « cristallisation », issu d'un réseau personnel constitué des relations directes et indirectes de l'entrepreneur, pouvant elles-mêmes être liées de différentes façons. L'enjeu de la dynamique entrepreneuriale des entreprises demeure un enjeu malgré le peu d'éléments pour le développer et le garantir (Morris, Davis et Allene, 1994).

Il faut rappeler que dans le cadre de « l'entrepreneuriat indépendant » (que Sharma et Chrisman (1999) distinguent de « l'entrepreneuriat corporatif »), l'entrepreneur demeure l'un des facteurs de performance le plus souvent désigné (ex. Cooper et Gimeno Gascón, 1992 ; Cooper, 1993), à l'image des auteurs qui étudiaient les caractéristiques et les fonctions de cet entrepreneur héroïque et solitaire (Bygrave et Hofer, 1991 : 16). Or, comme l'affirment Gartner, Shaver, Gatewood et Katz (1994 : 6) « "l'entrepreneur" en entrepreneuriat est plus susceptible d'être pluriel que singulier ».

Reich (1987) a affirmé que, dans le contexte d'une économie mondialisée, les États-Unis d'Amérique doivent abandonner le mythe obsolète du héros-entrepreneur. Il nous propose donc de repenser l'entrepreneuriat en donnant aux équipes, par opposition à l'entrepreneur héroïque, la place qu'elles méritent. La vision de l'entrepreneuriat collectif de Reich (1987) a largement fait école (1987 : 78) : « l'effort total est supérieur à la somme des contributions individuelles ».

Le mythe américain des *success-stories*, qui met en scène deux types d'acteurs, les héros-entrepreneurs et les travailleurs moyens, semble totalement dépassé. Les employés ne sont pas que de simples rouages dans les « Grandes Machines » au sein des entreprises bâties par les héros-entrepreneurs à partir de leurs « Grandes Idées ». Or, selon Eliade (1957), les mythes établissent les modèles ou les normes pour la communauté des vivants, et Reich (1987 : 77) confirme que le pouvoir de ces histoires est grand. Les nouvelles histoires doivent donc se construire sur le talent et la créativité de tous leurs employés au sein d'entreprises concurrentielles.

Cet entrepreneuriat collectif se produit d'abord au sein des entreprises lorsque la structure est fluide, sans frontières internes qui séparent les actionnaires de la direction et les dirigeants des travailleurs : « De cette façon, les actionnaires peuvent partager des informations sur le marché ainsi que des informations techniques et travailler de concert avec la direction et l'ensemble des employés pour le développement et l'exploitation de nouvelles opportunités d'affaires » (Mourdoukoutas, 1999 : 91). La structure propice (Reich, 1987) à l'entrepreneuriat collectif serait plate et composée d'équipes (Lau, Wong, Chan et Lau, 2001).

Les équipes sont justement la pierre angulaire de la vision de l'entrepreneuriat collectif de Reich (1987) : « dans l'entrepreneuriat collectif, les compétences individuelles sont intégrées dans un groupe... cette capacité collective à innover devient supérieure à la somme des contributions individuelles » (Reich, 1987 : 81). Les équipes composées des créatifs, des ingénieurs, des ouvriers, des personnes du marketing créent avec succès de nouveaux produits et services, comme héros en lieu et place de l'entrepreneur solo : « l'équipe comme héros » (Reich, 1987 : 82). Stewart (1989) propose le concept « d'entrepreneuriat en équipe » pour comprendre les activités entrepreneuriales des employés dans des entreprises à but lucratif. Les caractéristiques entrepreneuriales manifestées par les ouvriers sont véritablement collectives par une action holistique

spontanément organisée par le bas (Johannisson, 2002a : 20). Morris *et al.* (1994) s'interrogent sur le réalisme des propos de ces auteurs et explique que l'individualisme est un aspect intrinsèque de la culture américaine qui contribue à expliquer l'intensité de l'activité entrepreneuriale indépendante aux États-Unis.

Yan et Sorenson (2002) se basent sur une combinaison de la définition de l'entrepreneuriat de Stevenson et Jarillo (1990), sur les caractéristiques de l'entrepreneuriat collectif sur l'aspect synergique et la contribution à la compétitivité de l'entreprise, pour définir l'entrepreneuriat collectif : « l'entrepreneuriat collectif comme une synergie émergeant d'un collectif qui propulse une organisation au-delà de l'état actuel en saisissant des opportunités sans tenir compte des ressources actuellement contrôlées » (p. 1). Pour Yan et Sorenson (2002 : 1), « l'entrepreneuriat collectif dans un environnement d'équipes de travail » ou « entrepreneuriat en équipe » (Stewart, 1989).

Comme Comeche Martinez (2004), la recherche des déterminants de l'entrepreneuriat collectif est centrale, comme le type de leadership existant au niveau de l'équipe entrepreneuriale. Ils considèrent, en effet, comme Stewart (1989), que l'entrepreneuriat est à la fois collectif basé sur les équipes, et individuel par la création de leaders. Hewison et Badger (2006) démontrent que cet entrepreneuriat va au-delà du secteur privé en le plébiscitant également dans le secteur public (les établissements hospitaliers en l'espèce). Les approches interorganisationnelles collectives constituent le deuxième courant de recherche sur l'entrepreneuriat collectif.

Le premier niveau d'analyse consiste à se focaliser sur le réseau d'entreprises partenaires, et le second à encadrer ce réseau dans son contexte territorial. Les notions de « systèmes productifs locaux » (SPL), « districts industriels », « *clusters* », sont assez proches. D'après le Club des districts industriels français (CDIF) :

Ces notions appliquées à des expériences de développement économique local, recouvrent toutes les points de définition suivants à tempérer selon les cas : une concentration de PME-PMI sur un territoire géographiquement limité et défini par elles ; spécialisées dans un secteur d'activité, autour d'un métier ou autour d'un produit ; concurrentes et complémentaires ; pouvant s'appuyer sur une structure d'animation et associant les autres acteurs du territoire.

Par exemple, Johannisson (2002a : 15) propose deux raisons qui poussent les entreprises à s'organiser collectivement :

- un besoin mutuel de contrôler le partenaire pour réduire l'incertitude ;
- une façon d'exploiter conjointement des opportunités d'affaires.

Pour Van de Ven (2005), les entreprises doivent « avancer groupées », car une entreprise a rarement, à elle seule, les ressources, le pouvoir ou la légitimité pour créer du changement. Elles doivent donc se coordonner, c'est-à-dire coopérer et se faire de la concurrence simultanément (concept de coopétition) tout en développant et commercialisant leur innovation (Van de Ven, 2005).

L'innovation et l'entrepreneuriat sont à ce titre des actions collectives. De même, Ruttan (2001) a passé en revue de nombreuses études qui démontrent et confirment que l'innovation et l'entrepreneuriat sont bien des actions collectives. L'entrepreneuriat collectif dépasse donc la simple question de l'alliance ou de la coopération (Pour Le Roy et Guillotreau, 2002), et la création de cet entrepreneuriat collectif, est, en fait

un long processus de construction à la fois d'une communauté économique et d'une communauté sociale. La déconstruction de ce double processus fait que l'entrepreneuriat collectif a finalement cessé : « [...] quand, d'une part, les intérêts économiques des acteurs ne sont plus les mêmes, et d'autre part, [...] les asymétries entre ces acteurs deviennent fortes, l'effort collectif cesse au profit d'actions beaucoup plus individuelles (Le Roy et Guillotreau, 2002).

Mourdoukoutas (1999 : 51) voit dans l'entrepreneuriat collectif la constitution d'un réseau basé, non pas sur la division du travail, mais sur la division de l'entrepreneuriat. Il parle également de l'entrepreneuriat collectif externe qui s'étend au-delà de l'organisation dans deux directions :

- verticale, entre les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs et les clients ;
- horizontale, entre les entreprises ayant des produits complémentaires ou similaires, comme des produits technologiques par exemple (Mourdoukoutas, 1999 : 92).

Johannisson (2002a) intègre les entreprises qui travaillent de façon rapprochée avec clients et fournisseurs de façon à innover (création de nouveaux produits et processus). Selon Van de Ven (2005), les nouvelles technologies et les nouvelles affaires sont rarement développées par une entreprise seule dans le vide d'un environnement institutionnel. C'est l'action collective qui permet de construire et maintenir une infrastructure industrielle permettant à des entreprises de réussir et de prospérer.

D'autres auteurs comme Schoonhoven et Romanelli (2001) estiment que la question fondamentale en entrepreneuriat est de savoir comment les interactions et les actions collectives créent des espaces de marché. Sur le niveau plus macro, sont créées des arènes entrepreneuriales (Johannisson, 2002a) où s'expriment les efforts collectifs de différents acteurs.

Sur la politique d'innovation dans un cadre de développement régional, Etzkowitz et Klofsten (2005) affirment que l'entrepreneuriat collectif se fait à travers la collaboration dans la « triple hélice » : entre les entreprises, les acteurs institutionnels et académiques. Doloreux (2003) utilise l'approche du Système d'innovation régional (SIR) qui « englobe divers concepts de “districts industriels”, de “milieux innovants” et de “régions apprenantes” » (Doloreux, 2003 : 70). L'auteur affirme que dans la région du Canada, l'entrepreneuriat collectif, à travers la coopération à la fois dans les phases de production et de commercialisation, a contribué à la vitalité économique et à une disposition à l'entrepreneuriat local. Johannisson (2002 a), prenant comme exemple l'approche du district de Becattini (1990), affirme que ce district fournit un cadre idéal pour l'« *enactment* » collectif de processus entrepreneuriaux, en combinant dans un système à la fois un fort degré d'indépendance et d'intégration : « l'indépendance » signifie que les composants individuels, les nœuds du système conservent chacun leur identité, et « l'intégration » confirme que ces composants ou nœuds sont interdépendants, socialement, fonctionnellement, dans l'espace ou dans le temps (Johannisson, 2002 a : 29). Cooke et Morgan (1994) en étudiant la région italienne Emilia-Romagna (Cooke et Morgan, 1994 : 109) ont souligné :

La capacité de la région pour l'entrepreneuriat collectif, c'est-à-dire la disposition à collaborer à des fins mutuellement bénéfiques :

- les entreprises où on remarque de fortes relations interentreprises, de puissantes associations d'affaires, etc.
- dans le domaine politique où la création d'un système de soutien institutionnel robuste et décentralisé a été mise au tout premier plan.

Les opinions sur le rôle des acteurs institutionnels et autres dans les *clusters* sont partagées. Un article de 1993 se penche sur les questions et les événements concernant qui favorisent l'entrepreneuriat. Van de Ven (1993) affirme que la construction d'une structure industrielle demande un entrepreneuriat collectif de la part des entreprises, des organismes institutionnels et des organisations à but non lucratif (Van de Ven, 1993).

Chiles et Meyer (2001) soulignent le rôle de tous ces acteurs pour catalyser et guider l'émergence de *clusters*.

Mais Johannisson (2000) tempère en démontrant que l'intervention dans un district industriel existant peut aller jusqu'à diminuer ses capacités entrepreneuriales. Ginsberg, Larsen et Lomi (2001) pensent que des *clusters* géographiques peuvent émerger et l'établissement des agences d'ordre collectif peut bouleverser l'ordre. Pour Etzkowitz et Klofsten (2005), la participation d'autres acteurs aux côtés des entreprises est essentielle afin de créer une dynamique qui s'auto-entretient.

Dans la littérature académique française, la notion d'entrepreneuriat collectif est souvent utilisée dans le cadre de stratégies de terroir (Marchesnay, 2002 ; Loup et Polge, 2002, 2003 ; Marchesnay, Loup et Polge, 2003) : la « performance globale » de Asquin et Marion (2005 : 3) concerne les entreprises artisanales afin de renforcer « les chances d'un développement durable et maîtrisé de ces entreprises par la création de véritables avantages concurrentiels qui intègrent les parties prenantes ».

L'entrepreneuriat collectif peut désigner tout à la fois des pratiques intrapreneuriales basées sur des équipes et des stratégies entrepreneuriales collectives et des entreprises impliquées dans un *cluster* dans une approche plus macro du phénomène de coopération entre organisations (entreprises, acteurs institutionnels, académiques, etc.).

### **4.3 – L'entrepreneuriat social**

À origine « *made in USA* », la diffusion de ce concept en Europe s'est faite non sans susciter le scepticisme chez les acteurs traditionnels de l'ESS : ne revient-il pas à promouvoir une figure héroïque qui se distingue de la vision collective sous-tendue par le principe de solidarité ? En se focalisant sur les qualités individuelles de l'entrepreneur, ne relègue-t-il pas au second plan la question du statut juridique par lequel l'ESS se distingue classiquement de l'économie marchande ?

#### **Définition de l'entrepreneur social**

L'entrepreneur social se définit d'abord par les objectifs fixés en matière de développement d'une action sociale répondant aux besoins d'une population. C'est la première distinction que l'on peut faire en référence aux activités d'Owen (Chanteau, 1996 ; Mercklé, 2006 ; Paquot, 2005 ; Vergnioux, 2002), de Citroën ou des Michelin

dont l'activité économique vise comme finalité le profit. Cet objectif est dans le discours de l'entrepreneur social secondaire, voire marginal, au regard des objectifs sociaux qu'il s'est fixés.

L'entrepreneur social pourrait également se définir en fonction du statut juridique de son activité. L'exemple du fondateur d'une coopérative ou bien d'une association qui est régi selon des critères spécifiques (répartition des profits, principes démocratiques, etc.). Dans la pratique, pour un entrepreneur social, le statut juridique importe peu. Il peut choisir aussi bien le statut d'association, ou une coopérative, une SARL ou même une SA (société anonyme).

Pourtant, de nouvelles formes d'organisation sont apparues comme en Italie avec la loi votée en 1991 offrant un statut spécifique de « coopérative sociale », au Portugal avec la « coopérative de solidarité sociale » en 1997, en Espagne en 1999 avec la « coopérative d'initiative sociale », en France avec la « société coopérative d'intérêt collectif » en 2001 ou en Pologne avec la « coopérative sociale » en 2006, etc. (Defourny et Mertens, 2008).

En réalité, c'est l'objectif de l'entrepreneur qui est déterminant, « l'objectif explicite de service à la collectivité ». Pourtant les discours de G. Eastman lorsqu'il crée Kodak, avec l'intention de mettre la photographie à la portée de tous, à la fois sur le plan technique et économique, par la conception d'un produit facilement utilisable et bon marché, ceux de Renault, de Citroën, de Ford ou de Gates pour l'automobile ou l'informatique ne diffèrent guère de ceux d'un entrepreneur social. De même, la question se pose pour le célèbre milliardaire américain J. Rockefeller (Boutillier, 2008) qui créa une fondation pour financer diverses activités telles que l'éducation supérieure et la recherche, la santé, l'éducation des classes populaires, les agriculteurs, ou encore les activités « caritatives » sélectionnées à partir de critères de rentabilité économique et d'utilité sociale. Les portraits d'entrepreneurs sociaux sont tout aussi diversifiés que ceux des entrepreneurs classiques. L'entrepreneur social n'est pas économiquement désintéressé.

Selon l'un des critères de définition de J. A. Schumpeter (Schumpeter, 1935), être entrepreneur social, ne constitue pas un état permanent. C'est l'innovation et le



changement qui fondent le comportement entrepreneurial, et une fois la routine installée, l'entrepreneur n'est plus un entrepreneur.

### **Les enjeux autour de l'entrepreneuriat social**

Le terme même de « social » prête à confusion : en anglais, il signifie davantage sociétal. L'entrepreneur social devient donc l'entrepreneur qui poursuit l'efficacité économique afin de répondre à des défis sociaux, mais aussi environnementaux. Outre les remises en question qu'il entraînait, le concept s'est malgré tout acclimaté en Europe. Pour certains on parle même davantage d'« entreprise sociale » ainsi qu'en France grâce au rôle de « passeurs » souligné par Sylvain Allemand.

Sophie Boutillier poursuit cette réflexion et inscrit la question de l'entrepreneuriat social dans le champ de la théorie économique de l'entrepreneur. Comme nous l'avons déjà évoqué dans la première partie de ce chapitre, les économistes définissent l'entrepreneur depuis R. Cantillon comme un agent économique qui porte le risque parce qu'il est inséré dans un environnement économique fluctuant et incertain. Rappelons l'équation toute simple posée également par J.-B. Say et J. A. Schumpeter : entrepreneur = innovation. Et *quid* de l'innovation sociale au-delà de l'innovation technologique ou organisationnelle ? L'entrepreneur n'est-il pas par définition social en étant dans un environnement socialisé par le marché ? Ou bien l'entrepreneur est-il social en fonction du type d'organisation qu'il crée (une association par exemple) ou bien en fonction du secteur d'activité dans lequel il s'inscrit (culture et vente de légumes biologiques, distribution de café équitable, etc.) ?

À la fois l'action sociale et environnementale est privilégiée, mais en considérant également les retombées économiques (augmentation des revenus d'une population pauvre, développement d'une activité touristique, construction de routes, etc.). La question fondamentale est la suivante : Quels sont les liens entre activités sociales et lucratives, les secondes devant nourrir le développement des premières ?

Pour Schumpeter (1935), l'entrepreneur a pour fonction d'innover. Il combine des facteurs de production, et met à disposition de tous les budgets (pour paraphraser Schumpeter, 1979) des produits nouveaux que les monarques les plus puissants d'autrefois ne pouvaient imaginer. Pour J.-B. Say, il est « l'intermédiaire entre le savant qui produit la connaissance et l'ouvrier qui l'applique à l'industrie ».

L'entrepreneur serait-il par définition un entrepreneur social ou est-il un entrepreneur à tout faire ou un calculateur opportuniste ?

Deux types de définition de l'entrepreneur social sont à distinguer. D'une part, l'entrepreneur social peut être considéré comme un type nouveau d'entrepreneur qui s'inscrit dans une conjoncture économique et sociale marquée par des problèmes économiques et sociaux (augmentation du chômage, précarité sociale, vieillissement de la population). Dans ce contexte, l'entrepreneur social est censé privilégier des valeurs éthiques et sociales et place au second rang de ses préoccupations la rentabilité économique de son activité. D'autre part, il peut être considéré comme un entrepreneur au même titre qu'un autre, qu'importe le secteur concerné comme les biotechnologies ou les services à la personne ou l'insertion sociale des marginaux. C'est un agent économique qui réalise de nouvelles combinaisons de facteurs de production qui détecte de nouvelles opportunités d'investissement.

Certains auteurs (Berger-Douce, 2007 ; Boutillier et Fournier, 2009 ; Jorda, 2009) ont développé la question de l'engagement sociétal des entrepreneurs, engagement sur les plans social et environnemental, qui a trait à la responsabilité sociale de l'entreprise. Il développe son emploi dans une activité quelconque en suivant une règle éthique en matière environnementale et sociale, allant au-delà des exigences de la loi.

Dans *L'Économie sociale de A à Z* (2006, p. 86), M.-C. Pache définit l'entrepreneuriat social et en distinguant trois types de définition :

1. La définition de la Caisse des Dépôts et Consignations et de l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques, qui « renvoie aux initiatives qui s'appuient (au moins en partie) sur des activités commerciales, ancrées dans le marché, pour prendre en compte la fragilité humaine ou le lien social ».
2. La définition de l'ESSEC qui « renvoie plus largement aux initiatives privées au service de l'intérêt général, adoptant une démarche innovante, inventant de nouvelles réponses aux problèmes sociaux, de nouvelles manières de mobiliser des ressources, adoptant certaines méthodes utilisées dans la sphère capitaliste afin de servir une mission sociale ».
3. Enfin celle de l'association internationale Ashoka qui repose sur l'activité de quelques entrepreneurs sociaux considérés comme exceptionnels parce que

capables de « révolutionner l'approche d'un problème social ». En d'autres termes, l'esprit d'entreprise est au service de besoins sociaux.

Defourny et Mertens (2008) définissent non l'entrepreneur social, mais l'entreprise sociale. Ils mettent en lumière les indicateurs de nature économique et sociale :

1. Les indicateurs de nature économique : une activité de production de biens ou services, une grande autonomie, un haut niveau de risque économique, et un minimum d'emploi rémunéré.
2. Les indicateurs de nature sociale : un objectif clair de service à la communauté, une initiative d'un groupe de citoyens, un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital, une dynamique participative, et une limitation à la distribution des bénéfices.

Ce qui constitue la spécificité de l'entreprise sociale et par voie de conséquence de l'entrepreneur social est cet assemblage entre des objectifs économiques et sociaux. Le recours au bénévolat d'une part, et les modalités de répartition des profits d'autre part, sont tout à fait spécifiques à l'entreprise sociale.

Fowler (2000) a défini trois types d'activités « socialement entrepreneuriales » :

1. L'entrepreneuriat social intégré : les activités économiques d'une organisation sont destinées à générer des retombées sociales positives comme le microcrédit.
2. La réinterprétation : variation de l'entrepreneuriat social où les activités existantes non lucratives sont utilisées de manière créative afin de réduire les coûts pour l'organisation en augmentant et diversifiant les revenus de l'organisation, comme la livraison de repas aux personnes âgées.
3. L'entrepreneuriat social complémentaire : où la génération de surplus financiers ne produit pas de bénéfices sociaux, mais est une source de diversification des revenus. Par exemple les organisations à but non lucratif qui ont une activité lucrative sans bénéfice social direct, mais dont les profits peuvent être utilisés pour payer les dettes de leur mission sociale non lucrative.

Thalhuler (1998), pour sa part, distingue les entrepreneurs à but lucratif et les entrepreneurs à but non lucratif. Les entrepreneurs à but lucratif ont une force basée sur les compétences et les connaissances personnelles de l'entrepreneur, la concentration sur des gains financiers de court terme, des idées non limitées, les profits sont une fin et

sont réinvestis dans un but futur. Les entrepreneurs à but non lucratif ont une force propulsée dans la sagesse collective et l'expérience, la concentration sur les capacités à long terme, les idées sont limitées par la mission, le profit est un moyen et il est mis au service d'autrui.

Fontan, Allard, Bertrand-Dansereau et Demers (2008) ont réalisé une enquête dans une dizaine d'entreprises sociales canadiennes (onze personnes ont été interrogées, huit sont des femmes). La plus ancienne a été créée en 1948, la plus récente en 2003. Les principales conclusions de cette enquête sont les suivantes :

1. La culture des entreprises sociales est différente de celles des entreprises privées et publiques. L'entreprise sociale se construit en réponse à des besoins portés par un collectif ou à des besoins portés par une collectivité ou une communauté. La mission principale est d'abord sociale, secondairement économique. Cette dimension sociale repose fortement sur les performances économiques de l'entreprise. Des convergences importantes existent sur les questions liées à la gestion du projet économique (financement, recrutement et gestion de la main-d'œuvre, réseaux d'information, ressources en recherche-développement, etc.)
2. Le profil et les motivations de l'entrepreneur social ne sont pas les mêmes que celles de l'entrepreneur économique classique. Le projet est basé sur une communauté qui joue un rôle très important pour le démarrage du projet.
3. Néanmoins, les entrepreneurs sociaux sont confrontés aux mêmes difficultés que les autres concernant les problèmes économiques (gestion, rentabilité, etc.). La difficulté majeure est plutôt liée à l'environnement économique et social. La faiblesse du capital humain des entreprises sociales, récurrente, peut rendre le projet et sa rentabilité plus précaires. Ces projets peuvent bénéficier des ressources publiques.
4. L'entrepreneur social et l'entreprise sociale sont autant méconnus et peu compris des représentants de l'État que du marché.
5. L'entrepreneur social dispose de fait d'un fort capital social lié à l'action communautaire, citoyenne, bénévole, environnementale ou collective.
6. Néanmoins son capital humain lié à la fonction entrepreneuriale est faible pour trois raisons principales :
  - en raison de l'insuffisance de l'offre de formation en entrepreneuriat social ;

- ensuite parce que l’ensemble du discours, des méthodes et pratiques managériales et des gestionnaires est fondamentalement structuré en fonction d’entreprises répondant uniquement à des finalités expressément économiques.
  - enfin, en raison de la faiblesse des réseaux peu structurés des entrepreneurs sociaux.
7. L’entrepreneur social apprend à composer uniquement avec les compétences dont il dispose au regard de ses ressources humaines et son environnement afin de répondre aux problèmes rencontrés.

La question de l’entrepreneuriat social vient donc soulever des points de débat avec l’ESS lors de son déploiement en Europe tant dans son concept que dans ses diverses réalisations observées à travers l’histoire.

### **L’approche renouvelée de l’entrepreneuriat social dans les associations**

Les associations prennent en charge des demandes minoritaires ou non solvables, utiles socialement (Salamon et Anheier, 1997 ; Laville et Sainsaulieu, 1997), et sont souvent, à des degrés divers, des entrepreneurs sociaux au sens défini par Powell et DiMaggio (1983) et Battilana, Leca et Boxenbaum (2009), c’est-à-dire un acteur capable de faire évoluer les normes dominantes à l’intérieur desquelles les autres acteurs développent leurs logiques d’action. Les exemples de ces contributions associatives sont très nombreux : travail des personnes handicapées, droit au logement, droit d’ingérence humanitaire, etc. Les associations tentent de faire progresser la société qui les entoure.

La capacité entrepreneuriale et les qualités des associations reposent sur trois ressources : des moyens économiques et une gouvernance relativement indépendante permettant à l’initiative citoyenne de s’exprimer pleinement. Les tenants de l’entrepreneuriat social invitent aujourd’hui les associations à se comporter davantage comme des entreprises en allant acquérir sur les marchés des moyens financiers dont elles ont besoin et en adoptant leurs modèles de gestion. Mais, comme le soulignent Boncler et Valéau (2010), ces formes de financements ne sont pas exemptes de biais, par exemple, le grand public donne en priorité à des causes qui le font réagir émotionnellement. Au-delà de ces évolutions, les subventions restent un moyen de financement des plus importants, notamment en France.

En quelques décennies, les logiques et les approches portées par l'État ont profondément évolué vers une transformation de l'action, de l'organisation et de la stratégie du management et de l'action publique. Cette évolution est marquée par un écho particulier au sein des associations porteuses et relais de l'action publique dans de nombreux domaines (social, santé, familial, environnement, humanitaire, éducation, etc.). Par le biais des subventions certaines associations sont chargées de pans entiers de l'action publique. La révision générale des politiques publiques (*Journal officiel* – Loi du 1<sup>er</sup> janvier 2010) porte une vision renouvelée de l'action publique puisqu'elle impacte les relations entre les associations et les pouvoirs publics dans leurs modes de contractualisation et d'évaluation de leurs missions et performances (Valéau P., Boncler J. et Annette F., 2012).

## **Conclusion**

De nombreuses questions restent néanmoins sans réponse. Par exemple, existe-t-il un mode privilégié pour former une équipe entrepreneuriale ? Des deux approches identifiées par Kamm et Nurick (1993), y en a-t-il une plus performante que l'autre ? Comment les membres de l'équipe s'évaluent-ils les uns les autres, en particulier lorsqu'il n'y a pas vraiment eu de relations antérieures ? (Cooper et Daily, 1997) Comment se règlent les questions de la répartition du capital et des rémunérations éventuelles ? (Voir Timmons et Spinelli, 2006 ; Verstraete et Saporta, 2006.)

Il faut également distinguer le phénomène entrepreneurial et sa dimension collective. Ce n'est pas toujours le cas et la dynamique collective en entrepreneuriat permet de construire collectivement un contexte pour des processus entrepreneuriaux (eux-mêmes collectifs, ou individuels). Ce type d'entrepreneuriat collectif est questionné par la perspective défendue par Johannisson (2002a). Mais aucun courant de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat collectif n'a encore adopté cette distinction. Quels seraient les apports de ce travail de distinction entre entrepreneuriat et collectif ? Force est également de constater que très peu d'approches théoriques privilégient les réseaux d'acteurs et d'institutions dans une dynamique entrepreneuriale sur un territoire. La place accordée par la littérature sur les intrapreneurs dans une dynamique collective nous conduit à rechercher également d'autres ressources par la suite. En effet, ce troisième chapitre a permis d'aborder l'ESS sous l'angle entrepreneurial. Son rattachement à la littérature économique est prégnant et son inscription dans les sciences

de gestion s'est faite par les figures de l'entrepreneur, la dimension collective et le concept d'intrapreneuriat. Outre les questions sans réponses sur la dimension théorique au regard de notre problématique de changement d'échelle, nous retenons que l'entrepreneur est autant le reflet de son environnement qu'un acteur du changement social. Mais à ce stade de notre étude, de nombreuses autres questions se posent aussi sur la dimension des groupes et des réseaux d'acteurs au profil entrepreneurial dans l'ESS : quel est le rôle de ces réseaux d'acteurs sur les territoires ? Quel est l'impact de cette dimension collective sur les institutions et quels sont les changements d'échelle observables ? C'est la raison pour laquelle, nous aborderons les enjeux pour l'ESS d'interroger les théories néo-institutionnelles dans le quatrième chapitre.

## **CHAPITRE IV : L'APPROCHE MESOSOCIALE : RESEAUX ET CHANGEMENT INSTITUTIONNEL DANS L'ESS**

L'approche macrosociale nous a permis de voir les changements d'échelle recherchés, l'approche micro-entrepreneuriale nous a permis de comprendre les acteurs à l'origine des organisations, nous constatons cependant une forme d'incommensurabilité entre ces deux niveaux. Selon House *et al.*, les niveaux micro et macro ne peuvent être traités séparément. Les sciences de gestion sont spécifiques, car elles sont concernées par l'articulation entre ces différents niveaux. Comment interagissent-ils ? Deux idées : l'idée selon laquelle tout se jouerait dans les institutions, ce qui ferme la porte au changement ; l'idée selon laquelle quelques individus peuvent transformer la société, ce qui n'est pas réaliste. Dans ce chapitre, nous posons un niveau intermédiaire, le mésosocial.

La problématique des niveaux d'analyse est clairement positionnée dans notre recherche en sciences de gestion (Belhing, 1978 ; Rousseau, 1985 ; Klein *et al.*, 1994). Dans les sciences de gestion, nous devons donc considérer l'articulation entre ces différents niveaux afin de comprendre les mécanismes sous-jacents de la performance d'une action collective visant le changement.

Ainsi, si les travaux sur la dialectique micro/macro ont ouvert la possibilité d'une troisième voie, l'approche méso (Cappelli, Sherer, 1991 ; House *et al.*, 1995) repose sur une hypothèse simple d'interaction entre les niveaux. Cette troisième perspective est plus « organisationnelle » et intégrative. L'approche « méso » intègre les niveaux micro et macro lors de l'étude de processus spécifiques aux organisations, qui par leur nature, sont une synthèse de processus psychosociologiques et socio-économiques. Les recherches méso permettent de dépasser les deux niveaux d'analyse étudiés simultanément dans les contextes organisationnels. Pour Rousseau et House (1994) cités par Lecocq (2002), « le niveau méso est le lieu de confrontation des forces macro et microstructurelles et correspond au cadre d'action du dirigeant ». Pour Rousseau et House (1994), les principaux éléments traités dans une approche méso sont :

- les effets du contexte sur le comportement des individus et des groupes ;



- la construction du contexte par les processus psychologiques des individus et les dynamiques sociales ;
- les parallèles et les discontinuités dans les processus comportementaux des individus, des groupes et des organisations.

L'accent est mis sur l'articulation des comportements différents entre les individus dans l'organisation et entre organisations. Notre recherche peut donc se concentrer au-delà de la psychologie, de la sociologie, ou de l'économie (individu, groupe, organisation), et analyser les événements, les crises et ruptures. Il s'agit d'éviter également d'éviter quelques biais fondamentaux : la sous-estimation des interactions entre les niveaux, l'isomorphisme des concepts, la réification des structures. Dans l'approche méso, l'intérêt de notre recherche est d'aborder les routines et les relations des différents niveaux comme des construits dynamiques et évolutifs. Nous nous inscrivons dans une approche multiniveau (Behling, 1978 ; Mossholder et Bedeian, 1983 ; Glick et Roberts, 1984), et dans une conception structurale (Blau, 1982). À ce titre, des auteurs ont proposé des « hypothèses de variabilité » dans la recherche de cohérence interne de la recherche pour articuler les concepts entre niveaux : homogénéité, indépendance, hétérogénéité. Sans établir de hiérarchie entre les niveaux, les hypothèses de variabilité contribueront à mieux comprendre les articulations entre eux.

L'approche méso induit entre autres, dans le cadre de notre recherche, des interactions entre les individus, les groupes et les organisations de nature à questionner la notion de « réseau » sur un champ donné. Ce concept a fait l'objet de recherches dans plusieurs domaines, aussi entre les individus, entre les entreprises, ou interorganisationnels. L'organisation en réseau a acquis une réelle légitimité dans la communauté de la recherche en management. Des dizaines de publications d'ouvrages, et des centaines d'articles en Europe et aux États-Unis sont concernées (Iturria *et al.*, 2003). Au centre de l'analyse, nous retrouvons les logiques d'action collectives (Astley et Fombrun, 1983) qui ont une portée grandissante aussi « dans » et « entre » les entreprises. Dans le cadre de la gestion coordonnée des ressources et des capacités, la perspective des relations partenariales interentreprises et interinstitutions conduisent à dépasser les frontières des organisations en devenant partie prenante d'un réseau dynamique ancré territorialement (Béret *et al.*, 2000, 2003). Le réseau obéit à des intensités dans les relations (Granovetter, 2005), à des « cycles de vie » (Assens, 2003) dans des organisations territoriales complexes.

En sciences de gestion, le réseau est associé à une grande diversité de problèmes d'organisation. Pour Bakis (1993), le réseau correspond à une structure de transport qui offre la possibilité de réguler des flux de communications, ou des échanges de biens ou de personnes. Ce transport de ressources tangibles ou intangibles contribue à structurer le champ social, en permettant à des acteurs d'entretenir des liens affectifs, amicaux ou corporatistes (Lazega, 1998). En outre, pour Dupuy (1991), ces réseaux de transport jouent un rôle majeur dans l'urbanisation et l'aménagement d'espace, mais également une dimension économique selon Curien (2000) par la valeur ajoutée procurée à ses membres. Le concept de réseau focalise plutôt l'analyse sur les processus d'interactions entre les membres d'un réseau que sur la nature de ses composantes, dans les alliances stratégiques interentreprises (Gulati, 1998), dans les relations de confiance entre acteurs (Shapiro, 1987), dans les participations croisées entre différents conseils d'administration (Lomi *et al.*, 1999).

Au niveau méso, si l'on retient la notion de « réseau », des dynamiques d'individus et de groupes se caractérisent donc par la volonté de changer les règles du jeu en s'appuyant sur la diversité des arrangements institutionnels et en développant un entrepreneuriat collectif. Les auteurs de la recherche montrent que l'on retrouve là les caractéristiques notamment de l'entrepreneuriat institutionnel, et questionnent la capacité de ce dernier à avoir été un vecteur du développement et de la vitalité de l'ESS à La Réunion. Tel est l'objet central de notre recherche. En effet, une des approches qui définit l'économie sociale et solidaire est celle qui l'appréhende comme un mode de développement par la transformation sociale en jouant un rôle actif dans la reconfiguration du modèle économique et sa transformation à l'échelle sociétale.

C'est pourquoi nous nous intéressons aux théories néo-institutionnelles qui expliquent comment les institutions contrôlent cette dynamique. Le travail institutionnel permet de penser la réciproque. Ce niveau méso engendre à la fois un changement de niveau d'analyse et un changement de paradigme qui conditionnent des niveaux de décision et d'action pour nos travaux en sciences de gestion. Non seulement nous considérons la possibilité d'agir plus collective dans laquelle les individus se retrouvent sans pour autant se perdre. C'est à ce niveau que peut s'opérer un changement d'échelle à travers le concept d'entrepreneur institutionnel.

Les théories néo-institutionnelles évoquent également bien le phénomène de l'influence institutionnelle sur les organisations. Les organisations tendent à devenir de plus en plus homogènes au fil du temps. L'économie sociale et solidaire à travers ces organisations a souhaité établir sa légitimité au sein du monde des institutions. C'est bien la stratégie déployée de la part d'entrepreneurs institutionnels en réseau qui permet de commencer des changements institutionnels à partir de processus d'institutionnalisation (Maguire *et al.*, 2004) et des formes de pression fonctionnelle et politique.

Peu de recherches permettent de répondre à notre cadre de recherche sur la dimension collective de l'entrepreneuriat institutionnel à travers les réseaux afin d'expliquer l'ensemble des initiatives repérées et soutenues sur un territoire.

L'objectif de cette thèse est d'abord de comprendre cette « mécanique du changement » en modélisant les logiques, les décisions et les dynamiques qui ont progressivement fait émerger des changements institutionnels en réseau sur le champ de l'ESS. C'est pourquoi le chapitre IV aura pour objectif de délimiter avec d'autres repères les fondamentaux théoriques du néo institutionnalisme, prémices et révélateur de notre levier d'action à travers le réseau au niveau méso en tentant d'expliquer la logique du changement institutionnel. Notre analyse portera, dans ce cadre, sur les processus d'émergence de nouvelles institutions, et de nouveaux cadres pour l'action collective.

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps développer les fondamentaux des théories néo-institutionnelles en tant que vecteurs de changement institutionnel sur le territoire. Ces théories sont en constante évolution. Elles nous permettent d'appréhender la notion de changement institutionnel articulée à l'innovation et aux dynamiques institutionnelles du territoire. Ces formes et processus d'innovations institutionnelles nous conduiront également à nous focaliser sur la figure de l'entrepreneur institutionnel en tant qu'acteur du changement. Dans une seconde partie, nous aborderons le rôle des réseaux en tant que moteurs du changement institutionnel dans l'ESS à travers le concept de travail institutionnel, la place des réseaux interorganisationnels et la force des liens. Nous clôturerons ce chapitre en évoquant l'hybridation institutionnelle entre les échelles macro et mésosociales.

# 1 – Théories néo-institutionnelles et changement

Le néoinstitutionnalisme s'est imposé progressivement sur les trente dernières années comme l'une des perspectives théoriques les plus influentes de la théorie des organisations (Greenwood et Meyer, 2008) en révélant l'encastrement culturel, cognitif et institutionnel des organisations comme facteur explicatif de leurs actions.

Plusieurs évolutions importantes visaient à prendre en compte le rôle des acteurs et leur capacité à influencer leur environnement cognitif et institutionnel, avant, ce faisant, de se rapprocher des enjeux de la stratégie d'entreprise (Desreumaux, 2004). Une littérature abondante sur la figure des entrepreneurs institutionnels définis comme ces acteurs en capacité d'innover et de modifier leur environnement s'est développée.

## 1.1 – Une théorie en constante évolution

Les apports de la théorie néo-institutionnelle ne se réduisent pas à l'isomorphisme et en particulier au mimétisme cognitif en situation d'incertitude, relayée par les chercheurs en stratégie<sup>26</sup>.

Pour DiMaggio et Powell (1983), l'isomorphisme précise comment les organisations deviennent homogènes et convergentes par des pratiques et des formes standardisées sous l'effet de trois types de forces : des forces coercitives, des forces normatives qui émanent des professionnels (universités, consultants, agences de notation, etc.) et des forces mimétiques où les organisations sont poussées à s'imiter. La conséquence du processus est l'homogénéité entre les organisations et la stabilité de l'environnement, en se conformant systématiquement aux contraintes et aux pressions institutionnelles.

La théorie de l'isomorphisme institutionnel proposée par DiMaggio et Powell, considère la convergence de comportements entre des organisations qui appartiennent à un même champ : « c'est un processus d'homogénéisation dans la structure, la culture et le produit de ces organisations ». Le concept, emprunté aux mathématiques et à la

---

<sup>26</sup> Un recensement des articles dans le *Strategic Management Journal* montre que 6 % des articles parus depuis la création du journal en 1980 font référence à la théorie néo-institutionnelle sociologique. L'isomorphisme mimétique est l'idée la plus citée et discutée (Ng *et al.*, 2009).

chimie, apparaît dans un article publié par l'*American Sociological Review* en avril 1983<sup>27</sup>.

Suite aux travaux de Max Weber sur le système capitaliste, on constate que la bureaucratisation des organisations entraîne inéluctablement un niveau d'exigence de rationalisation et d'efficacité. Or, l'efficacité n'est pas l'unique force motrice derrière les processus de décision, car il faut aussi tenir compte d'éléments culturels (les valeurs, normes, règles, croyances, etc.). DiMaggio et Powell (1983) dissocient les effets de la bureaucratisation sur les organisations en les rendant de plus en plus similaires (isomorphisme), sans pour autant être efficaces.

Pour DiMaggio et Powell (1983), l'isomorphisme institutionnel se produit à l'intérieur d'un champ organisationnel qui se définit comme l'ensemble des organisations équivalentes qui appartiennent à une même « aire » de la vie institutionnelle, en se partageant les mêmes fournisseurs, des ressources similaires ou des consommateurs identiques. DiMaggio et Powell (1983) nomment ce processus le changement isomorphique institutionnel, lorsque plusieurs organisations se structurent dans un même champ, en devenant « similaires les unes aux autres », en renforçant la légitimité des organisations plus pour des questions d'efficacité ou de performance.

Le changement isomorphique institutionnel se produit à travers trois mécanismes :

- l'isomorphisme normatif : développement en même temps que la structuration d'un champ organisationnel et de la professionnalisation des membres de l'organisation, en standardisant les cursus éducatifs et les réseaux professionnels. DiMaggio et Powell (1983) notent une anticipation des membres aux fonctions de direction renforçant, de ce fait, l'isomorphisme institutionnel, autant que la mobilité intra-organisationnelle ;
- l'isomorphisme mimétique : dans un environnement où règne l'incertitude (buts ambigus de l'organisation par exemple) et la rationalité limitée, les organisations s'imitent (« comportement moutonnier ») pour être perçues comme plus légitimes ;

---

<sup>27</sup> *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.*

- l’isomorphisme coercitif : la pression exercée par l’État par les financements publics, par les attentes culturelles de la société ou par d’autres organisations, pousse à adopter certaines normes communes. Cet isomorphisme provient d’une influence politique au sens large, qui peut être soit formelle soit informelle. L’influence est proportionnelle à l’homogénéité des organisations afin de correspondre aux institutions plus larges qui les contiennent, devenant un obstacle important au maintien de formes organisationnelles égalitaires ou collectivistes.

Pour DiMaggio et Powell, le changement isomorphique institutionnel peut se prédire. Une série d’hypothèses concerne les facteurs influençant le changement isomorphique institutionnel, en donnant une utilité prédictive à leur théorie, détaillée dans l’article « *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* ». Plusieurs prédicteurs au niveau organisationnel sont posés :

- plus une organisation est dépendante d’une autre, plus elle aura tendance à lui ressembler dans sa structure, son climat et ses comportements ;
- plus la centralisation de l’approvisionnement en ressources d’une organisation est grande, plus cette organisation ressemblera et dépendra de ces organisations ;
- plus la relation entre les fins et les moyens semble incertaine, plus l’organisation ressemblera aux autres organisations perçues comme prospères ;
- plus les buts de l’organisation sont ambigus, plus l’organisation ressemblera aux autres organisations perçues comme prospères ;
- plus l’organisation fait appel à des collaborateurs provenant d’un cursus académique pour les fonctions dirigeantes, plus l’organisation imitera les autres organisations du même champ ;
- plus les dirigeants d’organisations participent à des associations professionnelles et commerciales, plus l’organisation ressemblera comme les autres organisations du même champ.

Plusieurs prédicteurs au niveau du champ existent également :

- plus un champ organisationnel est dépendant d’un seul (ou de plusieurs similaires) support pour ses ressources vitales, plus le niveau d’isomorphisme sera élevé ;

- plus les organisations d'un champ effectuent des transactions avec des agences étatiques, plus le champ organisationnel sera isomorphe ;
- moins il y a de modèles organisationnels alternatifs possibles, plus vite le champ organisationnel aura un taux élevé d'isomorphisme ;
- plus les technologies semblent incertaines et les buts ambigus, plus grand sera le taux de changement isomorphique ;
- plus un champ est structuré, plus l'isomorphisme sera important dans ce champ.

Au-delà de ces évolutions des théories néo-institutionnelles, la notion de changement institutionnel est au cœur de cette littérature.

## **1.2 – Le changement institutionnel**

Le changement institutionnel est un processus complexe associant plusieurs acteurs, contrairement aux recherches sur le sujet.

Ainsi, lorsque Garud *et al.* (2002) montrent comment Sun a réussi à imposer son standard Java contre la technologie BlackBird de Microsoft en adoptant une stratégie « Open System », ils montrent également les inconvénients de cette stratégie pour Sun qui a perdu le contrôle de son logiciel et ses privilèges de développeur propriétaire. Khan, Munir et Willmott (2007) donnent un autre exemple concernant la lutte contre le travail des enfants et les conditions de travail des femmes au Pakistan, menée par les équipementiers sportifs américains, préoccupés par leur image, qui a accentué la paupérisation des familles et le chômage des femmes, en ne mesurant pas les conséquences négatives de leurs actions sur les familles pakistanaïses. Les processus institutionnels sont des processus à la fois ouverts, pluriels, collectifs, et donc incertains par rapport à l'intention initiale des entrepreneurs institutionnels générant dans certains cas l'émergence de conséquences non voulues par l'entrepreneur institutionnel comme le souligne l'étude de Khan *et al.* (2007). Le changement institutionnel peut générer une institutionnalisation positive ou négative, à travers des transformations à mesurer sur le territoire.

### **Une nouvelle dynamique institutionnelle**

Selon Tolbert et Zucker (1996), l'institutionnalisation a été longtemps considérée comme une variable binaire : telle structure ou pratique serait institutionnalisée ou non

(p. 175). Dès lors, les travaux empiriques procèdent souvent par des méthodologies qui tendent à reconstruire *a posteriori* des histoires de diffusion réussies (Sahlin-Anderson, 1996) ignorant les processus qui n'aboutissent pas à l'institutionnalisation.

Afin de mieux saisir la variété et l'évolution des institutions, de nombreux travaux (Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood *et al.*, 2002 ; Hoffman et Ventresca, 2002) considèrent l'institutionnalisation comme un processus en analysant les mécanismes plutôt que sur les résultats, en suivant de plus près les pratiques et la vision de l'acteur actif du processus, l'adoption (modification/bricolage/traduction/adaptation) des pratiques et des formes organisationnelles.

Le processus de contagion sociale par les formes, les pratiques ou les idées qui circulent n'est pas altéré au fur et à mesure de leur adoption selon Strang et Meyer (1993). Cette métaphore a été largement remise en cause durant la dernière décennie, nourrie de l'institutionnalisme scandinave (Boxenbaum et Petersen, 2009 ; Czarniawska et Sevón, 1996) et de la sociologie de la pratique (Lawrence et Suddaby, 2006). Les deux courants rompent avec la thèse de la passivité et de l'inertie des organisations et mettent en lumière l'importance de l'origine des formes et des pratiques organisationnelles au niveau local (Lounsbury et Crumley, 2007).

Pour Lippi (2000), les organisations remettent en contexte les pratiques et les formes institutionnalisées comme lorsque le gouvernement italien qui imposait des réformes aux municipalités de chacune des localités, selon son contexte, a interprété et mis en œuvre la réforme de manière différente. Sahlin-Anderson (1996) considère le processus de changement institutionnel comme un processus de traduction, car les organisations doivent « éditer » du changement et non simplement le relayer. L'isomorphisme n'est donc pas uniquement une déclinaison du phénomène d'institutionnalisation sur le plan local, mais bien un processus de traduction. Dans le cadre de notre recherche, une démarche d'institutionnalisation nationale va donc se traduire par des formes et des pratiques organisationnelles spécifiques au niveau local.

### **Les changements par l'innovation institutionnelle**

Le changement institutionnel nous conduit à interroger les caractéristiques institutionnelles selon trois aspects complémentaires.



Le premier aspect concerne les mécanismes de transformation endogène des systèmes institutionnels. Cette approche est prise en compte par la littérature économique néoinstitutionnaliste qui considère l'institution comme un système dont les évolutions structurelles sont limitées à ce que permet sa dynamique interne. Les innovations institutionnelles deviennent de simples adaptations des institutions, afin de pallier les défaillances de coordination en référence aux phénomènes d'apprentissage et de rendements croissants d'adoption. Ces innovations peuvent se produire au niveau méso comme macroéconomique, ce dernier permettant de fixer les processus de régulation d'un système économique. Ainsi, dans cette première approche du changement institutionnel, les mécanismes de coordination s'adaptent d'un point de vue formel pour en renforcer l'efficacité. En d'autres termes, le changement institutionnel relève du second ordre, en se cantonnant strictement en interne aux institutions, mais conçues comme exogènes aux pratiques des acteurs. Cette conception traite donc essentiellement des processus de transformation institutionnelle à l'intérieur des institutions existantes, en négligeant la question de la genèse d'institutions nouvelles.

Le deuxième aspect se focalise sur les mécanismes et les espaces de structuration des systèmes d'acteurs. On observe la dynamique institutionnelle qui contribue à la régulation des systèmes productifs (Gilly et Wallet, 2005) par :

- l'analyse des « logiques de mobilisation collective et les espaces de constitution d'organisations porteuses d'innovation institutionnelle » ;
- l'analyse des rapports entre les politiques publiques et les logiques d'action collective en approfondissant « les processus d'interaction susceptibles de favoriser ou au contraire de bloquer l'émergence de nouvelles configurations d'acteurs et d'institutions ».

Les institutions deviennent des facteurs de l'innovation et non plus des obstacles. L'innovation institutionnelle est impulsée par les institutions qui facilitent l'innovation. L'échelon méso-analytique est le niveau privilégié pour repérer ce type de processus qui permettent de comprendre la structuration des secteurs et des territoires. L'innovation dans le cadre de formes institutionnelles existantes se conçoit au niveau macroéconomique.

Le troisième aspect concentre l'analyse des transformations des espaces institutionnels de régulation. Les institutions peuvent s'articuler autour d'espaces de régulation cohérents sur des périodes.

Les processus d'innovation institutionnelle peuvent se dérouler au-delà de ces espaces, voire « les faire éclater lors de phases de crise ». Autant sur le niveau sectoriel que territorial, la dynamique institutionnelle n'opère pas à une échelle invariable. En d'autres termes, l'innovation d'échelle concerne les innovations institutionnelles qui ne se font pas à échelle géographique constante. Les effets de débordement ou d'implosion des cadres territoriaux préalablement établis peuvent se produire également, en accordant une attention prépondérante à l'analyse des contextes territoriaux multiscalaires.

Il existe une diversité de combinaisons entre les trois formes de proximités, issues des trois dimensions de l'innovation institutionnelle. Dans cette dynamique, la notion de « territoire » demeure complexe :

- le territoire porteur d'un héritage historique et culturel, que l'on retrouve dans la théorie de la dépendance de sentier, délimité des systèmes de production des biens collectifs. Considéré comme une institution qui assure le bouclage des coordinations ; c'est donc un cadre institutionnel spatialisé, formalisé souvent à l'échelon national, contraignant pour les nouvelles formes de biens collectifs ;
- le territoire positionné comme un espace institutionnel de l'action. Les acteurs collectifs se construisent ou pas dans une configuration historique spécifique de ces acteurs. La notion centrale n'est plus l'héritage, mais un construit social, objet de reproduction permanente par les acteurs (Rallet et Torre, 1995 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004).

Le champ des institutions formelles et celui de l'action collective interrogent la cohérence territoriale. Le territoire qui traduit une formation institutionnelle, fruit d'une innovation. En d'autres termes, les institutions s'appuient sur une dynamique d'innovation non plus exogène, mais propre à l'institution. Le territoire devient le produit de l'ordre politique et pas seulement le produit de l'activité stratégique d'acteurs. Le territoire est donc soumis au système des règles internes au politique (dans le cas des États nations, Tallard *et al.*, 2000, et du fédéralisme intra-étatique, Theret,

2003). Le territoire n'est pas simplement le fruit d'un construit social, mais il est aussi un enjeu de coordination pour les acteurs s'engageant dans la coordination.

Ces différentes approches de l'innovation institutionnelle et du territoire ne sont pas opposées, mais complémentaires en fonction de leur pertinence afin de comprendre le phénomène à une échelle spatiale considérée. L'innovation institutionnelle ne vise pas à questionner la conception des institutions, mais son approche empirique qui stabilise sa configuration, sur les modes de construction des acteurs, sur les processus d'institutionnalisation ou de changement, (Tallard *et al.*, 2000, p. 20). Le lien n'est pas encore établi entre la forme institutionnelle et sa capacité à faciliter ou limiter l'innovation institutionnelle endogène. L'approche empirique incite à tenir compte de la configuration concrète de l'institution, et la manière dont elle est instrumentée par les différents acteurs, dans le processus historique de son évolution au sein de la configuration institutionnelle d'ensemble.

L'innovation ne peut se faire sans un espace de validité des règles, normes et valeurs instituées. Les acteurs donnent du sens aux organisations, et ce sont les formes institutionnelles historiques et culturelles spécifiques qui leur donnent leur « esprit pour ces acteurs dans ces espaces et organisations » (Tallard *et al.*, 2000, p. 21).

Néanmoins, les outils conceptuels et méthodologiques doivent encore évoluer afin d'améliorer la compréhension du déploiement des dynamiques institutionnelles sur le plan de la gouvernance territoriale et des changements institutionnels macroéconomiques. Il existe une vraie difficulté à traiter les problèmes à différentes échelles. Le problème provient à la fois de la gestion des coordinations et de l'articulation entre gouvernance territoriale et régulation globale (Gilly et Perrat, 2003). En admettant que les territoires sont des espaces institutionnalisés dynamiques, les pratiques d'innovation institutionnelle ne se produisent pas à la même échelle à chaque fois.

L'observation de l'évolution des relations entre les différents échelons de l'autorité publique et des interactions avec les acteurs socio-économiques ne se résument pas à un renforcement de l'autonomie. Les processus d'innovation institutionnelle au regard des mécanismes de coordination entre les niveaux local et global ne réduisent pas également à un questionnement sur la décentralisation entre l'État central et les collectivités. Il

semble nécessaire d'élargir ces enjeux aux dispositifs de gouvernance de chacun des échelons et de la dynamique d'innovation. Les dispositifs de gouvernance vont permettre de prendre en compte des configurations hétérogènes d'acteurs et de coordinations mettant en œuvre des modèles différenciés de développement et de cohésion.

Généralement les économistes utilisent une conception de l'innovation institutionnelle limitée aux capacités des agents à modifier les défaillances de contrats incomplets. Néanmoins, la complexité des mécanismes de régulation des politiques publiques et du changement institutionnel n'est que très peu prise en compte.

### **Les changements institutionnels et le territoire**

Les configurations institutionnelles locales et leur évolution sont aujourd'hui étudiées afin d'expliquer « la diversité des formes et des trajectoires des territoires infranationaux » (Bertrand et Moquay, 2004).

La notion de gouvernance territoriale est un processus d'articulation dynamique de l'ensemble des pratiques et des dispositifs qui sont institutionnalisés entre des acteurs géographiquement proches en vue de résoudre un problème productif ou de réaliser un projet de développement (Gilly *et al.*, 2002).

Les dispositifs institutionnels constituent des repères nécessaires à la coordination des acteurs, et posent l'architecture dynamique de la gouvernance territoriale. Ce processus concerne des acteurs géographiquement proches, mais vise aussi ceux insérés dans des réseaux territoriaux. Il permet donc de définir les termes de « la tension local-global » à travers le mode d'inscription des stratégies associées à des projets de développement au sein de processus de régulation sectoriels et spatiaux plus vastes.

Les acteurs (individuels ou collectifs) ont toujours la possibilité, selon la période d'instabilité et de crise, d'introduire de nouvelles modalités d'action et de coopération qui peuvent déboucher sur de nouveaux compromis territoriaux permettant l'émergence de changements dans les dispositifs institutionnels. Ces transformations peuvent donc faire émerger de nouvelles formes de gouvernance territoriale qui interagissent avec la dynamique institutionnelle d'ensemble.

Face à la diversité des configurations locales possibles, la gouvernance territoriale n'est donc pas un idéal-type de bonnes pratiques reproductibles en toute situation. Les modes de gouvernance sont variables. C'est pourquoi il demeure important de porter attention aux processus de structuration et de changement des dispositifs institutionnels qui les composent. En effet, selon Gilly et Wallet (2005) :

La définition des problèmes de coordination localisés et leurs modes de résolution s'inscrivent toujours nécessairement dans une configuration particulière qui justifie de dépasser le niveau des interactions pour s'intéresser à la diversité des formes institutionnelles prises par la combinaison des mécanismes de résolution de problèmes sur un espace local.

Les modes de développement déterminent les trajectoires territoriales (Colletis *et al.*, 1999) par des formes différentes de gouvernance territoriale (agglomération, spécialisation, spécification). L'évolution des dispositifs institutionnels associée à ces trajectoires devient donc centrale, car elle peut réduire, renforcer ou mettre en cause la stabilité d'un mode de développement.

La littérature économique a rencontré des difficultés à traiter la question du changement institutionnel, d'où le souhait formulé par certains auteurs d'adopter une conception élargie de la notion d'institution (Tallard *et al.*, 2000 ; Boyer, 2003). Gilly et Wallet (2005) proposent une conception de l'institution reposant sur trois dimensions :

- la nature de l'institution : face aux insuffisances d'une théorie générale valable pour toute forme d'institution, il est proposé d'adopter une approche qui intègre analytiquement la variabilité et la diversité dans le temps et dans l'espace des institutions (Boyer et Saillard, 2002) en précisant la forme de l'institution analysée (ordre constitutionnel, convention, règles...). Dans la plupart des théories économiques, l'institution est opposée au marché et à la concurrence qui seraient les fondements du changement, d'où son association implicite à l'inertie et au retard d'adaptation, (Boyer, 2003). Or, « une institution peut être le résultat d'un processus ayant institutionnalisé des règles de changement en son sein, ce qui signifie qu'une institution peut être dotée d'une capacité endogène d'innovation » ;
- le rôle de l'institution : contrairement à la plupart des autres disciplines qui autorisent une diversité de fondements (culture, valeurs, religion...) aux institutions, une des limites de la plupart des théories économiques (théorie des

coûts de transaction, théorie de l'agence, théorie des droits de propriété, théorie des jeux) est de considérer les institutions économiques uniquement dans leur fonction visant à surmonter les failles et les limites du marché, elles doivent par conséquent s'analyser uniquement en termes d'efficience (Menard, 2000). L'institution connaît une autre limite. On la considère souvent comme une contrainte collective pesant sur les comportements, sans prendre en compte son rôle de cadre cognitif susceptible de libérer l'action individuelle. Dans cette approche, l'institution n'est plus seulement un obstacle à l'innovation, mais aussi un espace ouvert au sein duquel peut se déployer la capacité d'innovation, y compris institutionnelle ;

- la place de l'institution : une institution n'occupe jamais un « vide institutionnel ». En réalité, les espaces de coordination et de régulation permettent d'avoir une pluralité institutionnelle. Chaque institution occupe une « place » qui la positionne dans une forme de tension/complémentarité avec les autres institutions, notamment globales. En conséquence, ce sont plusieurs trajectoires des dispositifs institutionnels qui s'ouvrent, et la dynamique d'une institution renvoie à la configuration d'ensemble et à la hiérarchisation des institutions.

Cette conception de l'institution met en évidence les limites des principes d'innovation institutionnelle véhiculés par les théories de la dépendance de sentier (North, 1990 ; Pierson, 1996) dans lesquelles l'institution est analysée uniquement sous l'angle d'un contexte initial duquel peut émerger le processus d'innovation, en examinant la trajectoire unique d'innovation qui s'ancre sur ce préalable institutionnel, assimilable à un noyau dur de l'institution (Jobert, 1998). Une telle approche réduit considérablement le rôle des institutions dans l'explication des mécanismes d'innovation pour se focaliser sur des règles de coordination interindividuelle. Il semble nécessaire de tenir compte de la complexité des interactions qui régissent le fonctionnement d'une institution, en occultant sa dimension d'entité composite (Boyer, 2003).

Pour Gilly et Wallet (2005), en matière d'institutions et de régulation :

Il n'y a pas de trajectoires déterministes, certaines transactions qui étaient routinières peuvent devenir stratégiques, des fenêtres d'opportunité peuvent s'ouvrir ; à l'inverse, tout contexte n'est pas ouvert à n'importe quelle évolution, car la dépendance de sentier s'impose localement, sectoriellement (Tallard *et al.*, 2000, p. 20) et pour des périodes de durées variables.

### **1.3 – La figure de l’entrepreneur institutionnel, acteur du changement à l’échelle microsociale**

Comme nous l’avons évoqué au chapitre III, c’est la variété des formes concrètes de cet entrepreneuriat que nous retenons plus qu’une figure parmi celles que nous avons repérées. Pour le dire autrement, l’entrepreneur institutionnel peut se présenter comme un entrepreneur sur le plan cognitif ou sur le plan relationnel. Il peut être visionnaire, à bien des égards il l’est si se trouve en jeu une véritable et importante évolution des institutions. Il relève aussi potentiellement de l’expert dans la mesure où nombre de modifications d’univers concurrentiels se fondent sur des évolutions des savoirs et des technologies. Mais dans tous les cas, dans une posture normative, on retiendra qu’il est un acteur relationnel capable de mobiliser, de traduire, d’ enrôler. Dans cette perspective, le statut théorique qu’on lui attribuerait bien volontiers pour ne pas l’assimiler à l’entrepreneur « ordinaire », c’est celui d’un acteur conscient, visionnaire, expert de ses dossiers et animé d’un vrai projet de modifier les règles qui prévalent dans un champ organisationnel et qui le structurent dans la longue durée.

Une figure d’entrepreneur de plus en plus souvent évoquée depuis plusieurs années est celle de l’entrepreneur institutionnel. Bien que l’on puisse la retrouver dans différents courants de littérature, elle est plus particulièrement mobilisée par certains auteurs se réclamant du néoinstitutionnalisme sociologique ou de la théorie néo-institutionnelle (TNI), comme façon de dépasser les limites de cette théorie et notamment sa grande difficulté à expliquer les phénomènes de changement institutionnel. Pour ces auteurs, le fait de s’intéresser à un certain type d’acteur, l’entrepreneur institutionnel, permet de dépasser le paradoxe bien connu de l’acteur encastré sur lequel bute la TNI et, au moins, de réintroduire l’idée que certains acteurs sont en mesure de faire ou de défaire les champs organisationnels, dans un courant sans doute trop enclin à fournir des interprétations excessivement structurelles.

Au-delà de leurs variantes, les définitions disponibles de cet entrepreneur institutionnel s’appuient assez largement sur la proposition initiale de DiMaggio (1988), lui-même reprenant un concept avancé par Eisenstadt (1980) dans un travail traitant de la dynamique des civilisations : « les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs organisés qui envisagent de nouvelles institutions comme moyens de faire progresser des intérêts auxquels ils tiennent fortement ». Selon cette définition, l’entrepreneur

institutionnel apparaît d'emblée comme un acteur collectif à la fois conscient et calculateur dont on peut imaginer qu'il puisse appartenir aux deux grandes figures précédemment distinguées.

Mais les littératures sur l'entrepreneur institutionnel et sur l'entrepreneuriat en général sont pour l'instant peu articulées. Comme le font remarquer Phillips et Tracey (2007), il existe un potentiel de fertilisation croisée de ces deux littératures qui ne demandent qu'à être exploitées. On se limitera à une question, sans doute préalable à ce développement, qui est celle du statut à donner à la figure de l'entrepreneur institutionnel parmi les figures de l'entrepreneuriat repérées. Deux réponses sont a priori possibles.

La première, sans doute la plus tentante, est de considérer l'entrepreneur institutionnel comme une figure spécifique d'entrepreneuriat. Cela suppose évidemment de préciser en quoi réside cette spécificité, ce que l'on peut faire de différentes façons sans doute complémentaires. On peut l'identifier aux types particuliers d'actions réalisées par l'entrepreneur institutionnel ou aux variables qu'il manipule plus volontiers. Cette identification peut se nourrir d'une définition de l'institution, et si l'on s'inscrit dans la TNI et les définitions qu'elle propose dans la lignée des réflexions de W.R. Scott, il sera question de normes, de schémas d'interprétation, de croyances, de règles, etc. En bref, l'entrepreneur institutionnel est celui qui manipule des règles, des régulations, des cadres cognitifs, et les actions qu'il mène comportent une part non négligeable de stratégies discursives. Cette identification gagne à être complétée par le repérage des capacités ou des habiletés particulières que requièrent les actions de ce type.

Beaucoup de choses pourraient être dites à cet égard, mais, pour l'essentiel, il semble que ces capacités ressortissent à une réflexivité particulière et à des compétences sociales entendues au sens de la capacité à obtenir ou induire la coopération d'autres acteurs pour contester, produire, transformer des ensembles de règles. De ce point de vue, l'entrepreneur institutionnel est celui qui arrive à donner sens à une situation et à produire des significations partagées pour et par les autres acteurs (Fligstein, 1998). Il semblerait ainsi que cet entrepreneur agit à la fois sur le plan des savoirs et des relations, et son originalité résiderait alors dans les compétences composites qu'appelle son activité entrepreneuriale particulièrement exigeante.



On peut s'interroger sur un autre statut de la figure d'entrepreneur institutionnel qui consisterait à la poser comme une figure potentiellement englobante des autres, tout entrepreneur étant, au moins potentiellement, entrepreneur institutionnel. Il ne s'agit pas, avec ce point de départ, de célébrer les vertus (supposées) des stratégies de rupture en considérant que l'entrepreneur efficace est nécessairement celui qui bouscule systématiquement des règles du jeu. Il s'agit simplement de considérer que l'on peut « faire » de l'entrepreneuriat institutionnel comme certains de la prose, de s'intéresser à l'émergent et aux effets systémiques et pas seulement au délibéré qui serait l'apanage d'une sorte de héros schumpétérien, de questionner ce que les entrepreneurs en général construisent comme monde à vivre. Dans cette perspective, les entrepreneurs en général contribuent à la construction des institutions et exercent de ce fait une responsabilité particulière.

Au final, l'histoire des entreprises et des pratiques entrepreneuriales révèle une large diversité de profils d'acteurs au regard de nombre de leurs paramètres personnels et situationnels (énergie de changement, capacités physiques, capital personnel et relationnel, statut dans l'organisation, position sociale, etc.) associés à diverses possibilités ou capacités de porter le projet, et donc de le concevoir et de le mettre en œuvre. C'est aussi une grande diversité de contextes plus ou moins inhibiteurs ou facilitateurs qui demanderait à être abordée plus frontalement pour enrichir la lecture proposée.

Le repérage des figures de l'entrepreneur que nous venons de proposer dans le cadre de l'épistémologie de l'action collective proposée par Hatchuel nous a permis de faire le lien avec la théorisation de l'entreprise fondée sur le projet. De ce point de vue, tout n'a pas été dit, encore moins développé. La variété des contextes et des acteurs appellerait nombre de spécifications du propos et de précisions. Il faut bien dire aussi que ces figures archétypales, qui posent la question de l'articulation des dynamiques de savoirs et de relations qui fondent l'action collective, visent à fournir des figures, des idéaux-types et ne sauraient prétendre à un découpage robuste du réel des cas de figure. Ce ne sont nullement des catégories empiriques.

Le propos théorique que nous avons tenu avait pour but principal de suggérer la réflexion sur une possible intégration des regards théoriques sur l'action collective et sur l'entrepreneuriat. L'action collective ne peut être pensée sans intégrer les

phénomènes d'émergence organisationnelle. L'entrepreneuriat doit prendre ses racines dans une théorie de l'action collective ou de l'entreprise qui lui fasse toute sa place. Cela nécessite que l'on comprenne et que l'on retienne que l'action collective naît des projets des acteurs, de projets portés et situés, incompréhensibles sans instruire la construction des savoirs et des relations qui les fonde. L'entrepreneuriat trouve sa place dans une théorie de l'action collective fondée sur le projet, une *Project-Based View* dirait le stratéiste.

La première critique s'adresse à la vision héroïque de l'entrepreneur institutionnel en se focalisant sur un « acteur » – plutôt qu'une pluralité – qui agit et adopte un comportement déviant contre le système, bousculant ses repères et ses normes et destituant ses acteurs dominants. L'entrepreneur institutionnel tente de changer les mêmes institutions qui, paradoxalement, le contraignent dans ses actions (Garud, *et al.*, 2007 ; Holm, 1995). À cette fin, les entrepreneurs institutionnels doivent posséder des aptitudes exceptionnelles de réflexivité (Levy et Scully, 2007) et des capacités politiques exceptionnelles :

- lever les ressources nécessaires pour le changement ;
- mobiliser le soutien politique ;
- convaincre d'autres acteurs d'adhérer au changement ou du moins de ne pas y résister (Hardy et Maguire, 2008).

Les travaux empiriques le considèrent comme une sorte de *deus ex machina* (Lounsbury et Crumley 2007 : 1006). Pourtant, d'autres acteurs sont actifs dans le changement institutionnel au sein d'un processus collectif.

## **2 – Les réseaux, moteurs du changement institutionnel dans l'ESS ?**

Des travaux plus récents ont souligné les limites d'une approche centrée essentiellement sur les entrepreneurs institutionnels et préconisent la nécessité de porter une attention toute particulière, d'une part aux autres acteurs impliqués dans la complexité des processus institutionnels (Bartley, 2007 ; etc.), d'autre part sur les actions permettant de modifier leur environnement en vue soit de le maintenir soit de le défendre (Hardy et Maguire, 2008 ; etc.).

Il existe une vision élargie qui met en évidence la variété, le changement et la construction collective des formes organisationnelles (Hoffman et Ventresca, 2002), car les récents travaux mettent en évidence le caractère collectif et complexe du changement institutionnel et l'élaboration de la notion de travail institutionnel.

C'est la notion de travail institutionnel qui définit le mieux cette dimension est : « l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions » (Lawrence et Suddaby, 2006, p. 215). Cette notion permet d'affiner notre compréhension des relations entre acteurs et institutions, ainsi que des processus institutionnels. Cette notion est une avancée théorique significative du néoinstitutionnalisme, de nature à concilier toutes les disciplines de la gestion (organisation, GRH, etc.) et élargie au champ de la recherche en stratégie d'entreprise.

Dans un premier temps nous aborderons la notion de travail institutionnel et son intérêt pour la compréhension de la relation entre l'organisation et son environnement, avant d'aborder les dimensions du réseau et du changement pouvant contribuer à notre recherche dans les sciences de gestion, et les corrélations possibles avec les niveaux d'analyse. Nos travaux s'inscrivent donc sur cette hypothèse de la place des réseaux d'acteurs dans le changement.

## **2.1 – Le travail institutionnel**

Entre la réalité complexe des interactions organisationnelles et la volonté de rendre compte des rapports de pouvoir, des auteurs ont voulu analyser précisément le comportement des différents acteurs dans les processus institutionnels sous le vocable « travail institutionnel » par Lawrence et Suddaby (2006).

Il s'agit d'une vision élargie des modes d'action vis-à-vis des institutions, tenant compte de la multiplicité des activités dans les processus institutionnels. La notion de travail institutionnel permet de prendre en compte la pluralité des activités entreprises par différents acteurs vis-à-vis des institutions. La notion d'entrepreneur institutionnel se focalise sur les activités modifiant ou créant des institutions. La notion de travail institutionnel élargit le champ à un ensemble plus vaste d'actions qui visent les institutions.

La notion de travail institutionnel permet donc de s'émanciper de la figure de l'entrepreneur institutionnel héros par la multiplicité des acteurs engagés dans les processus institutionnels, dans un effort collaboratif, soit tous à égalité, soit certains soutenant l'initiative d'autres. Par exemple, Ben Slimane (2007) a étudié le processus de déploiement de la TNT en France, qui a été le fruit d'une multiplicité d'interactions entre plusieurs acteurs parmi lesquels ceux qui ont soutenu la TNT, ceux qui l'ont freinée, et ceux qui ont tenté de la façonner en leur faveur. De même, Bartley (2007) a analysé le processus de création des standards de certification dans les industries textiles : des interactions entre les entreprises, les associations professionnelles et les autres parties prenantes comme les ONG ont participé au travail institutionnel. Bartley démontre que la constitution des institutions est un processus aussi politique, résultant du travail institutionnel assuré par toutes les parties, au-delà de l'action de quelques entrepreneurs institutionnels soumis aux seules pressions mimétiques.

Mais les actions contradictoires font aussi partie des processus institutionnels, comme la désinstitutionnalisation où s'opposent les partisans du maintien et les partisans du changement (Oliver, 1992 ; Maguire et Hardy, 2009). L'enjeu théorique est à la fois de comprendre le changement institutionnel et la stabilité institutionnelle en fonction des contextes.

Entre ceux qui mènent un travail de déstabilisation des institutions en place, et ceux qui s'opposent au changement par un travail institutionnel, les processus institutionnels deviennent complexes, à l'issue incertaine et dépendante des rapports de pouvoir entre des acteurs menant des actions contradictoires. Le travail institutionnel invite les chercheurs à étudier le travail du processus dans les faits plus que le résultat.

Trois grandes dimensions sont à considérer (Lawrence, Suddaby et Leca, 2009) : distinguer l'activité du résultat du travail institutionnel (processus), considérer l'intentionnalité de ce travail et l'effort que ce travail nécessite. Lawrence et Suddaby (2006) suggèrent de s'intéresser aux activités des agents, le résultat du travail institutionnel étant considéré comme relativement accessoire. Les activités *intentionnelles* (Lawrence *et al.*, 2009) signifient que toutes les actions et toutes les pratiques ne peuvent pas être considérées comme relevant du travail institutionnel. Le changement institutionnel issu de l'évolution des pratiques (Lounsbury et Crumley, 2007) peut être qualifié de résultat non intentionnel de celles-ci. Concernant le travail

institutionnel, l'intention de provoquer le changement est constitutive de l'activité observée avec :

- des acteurs ayant une réflexivité suffisante vis-à-vis de l'institution qui la met en œuvre ;
- les institutions se reproduisent par le biais des pratiques sans travail institutionnel pour être maintenues et sans déstabilisation possible, car les acteurs n'entrevoient pas de constructions sociales qui les considèrent comme naturelles (Huault et Leca, 2009).

Ce qui signifie que toutes les institutions ne sont donc pas concernées par le travail institutionnel. Pour que des acteurs puissent décider de créer, de remettre en cause ou de maintenir une institution, il faut que celle-ci soit clairement identifiée comme une construction sociale susceptible d'être mise en place ou remise en cause par le biais d'actions stratégiques.

La seconde dimension du travail institutionnel porte sur l'importance de l'effort qui est d'abord cognitif. Il s'agit d'être capable de dépasser les routines et les pratiques institutionnalisées que les acteurs choisissent intentionnellement comme Emirbayer et Mishe (1998) et Dorado (2005) entre différentes routines.

Cette approche reconnecte le néoinstitutionnalisme avec les travaux sur la cognition de DiMaggio (1997) qui distinguait clairement des formes de cognition automatiques, rapides, fondées sur l'application non réflexive de routines, et des formes de cognition plus complexes, lentes et réflexives. Les acteurs qui entreprennent un travail institutionnel s'émancipent des formes de cognition automatiques pour devenir réflexifs en s'intéressant aux structures, au même titre que ceux qui souhaitent le maintien de l'institution. La prise en compte de l'effort des acteurs peut être liée à l'environnement, mais également aux caractéristiques de l'acteur, ou l'aptitude d'une entreprise à envisager une stratégie de rupture qui remet en cause les pratiques institutionnalisées et qui réintroduit la question des ressources et des compétences. L'effort vient ensuite du travail politique nécessaire pour convaincre les autres acteurs d'adhérer à leur projet.

Deux évolutions de la théorie néo-institutionnelle sont à relever. Voulant sortir du paradigme de l'isomorphisme et ses corollaires, la stabilité et l'homogénéité, Le néoinstitutionnalisme démontre que le changement institutionnel va au-delà du rôle et

des aptitudes d'un entrepreneur institutionnel, en élaborant la notion de travail institutionnel qui propose une approche élargie de l'action stratégique.

L'apport de la notion de travail institutionnel se traduit par la prise en compte de la multiplicité des actions déployées par les acteurs afin d'agir sur leur environnement, soit pour le modifier soit pour le maintenir. La notion de travail institutionnel considère l'activité d'acteurs multiples pris dans un jeu conflictuel de volontés de changement, d'efforts de maintien et de résistance au changement des règles du jeu de l'environnement, avec un apport plus important du néoinstitutionnalisme à la stratégie qui touche directement les institutions, c'est-à-dire les structures servant de cadre aux interactions stratégiques.

La stratégie vise à l'origine à analyser l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable, la notion de travail institutionnel envisage les stratégies afin de réguler la concurrence sur les intérêts et les valeurs de certains acteurs, au-delà de l'approche classique en stratégie (Desreumaux, 2004 ; Lounsbury et Glynn, 2001). Cette grille de lecture peut être utilisée pour analyser les stratégies politiques (création, maintien ou contestation de la réglementation en vigueur), technologique (mise en place, maintien et contestation de standards) ainsi que toutes les stratégies ayant pour but de créer, de modifier ou de maintenir les structures d'un marché.

La notion de travail institutionnel permet également de prendre en compte l'analyse stratégique non directement liée à l'activité économique. Les formes de travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006) illustrent bien les connexions entre les processus institutionnels ancrés dans la culture et la cognition d'une part, et la stratégie des acteurs d'autre part. Le travail institutionnel ouvre aussi la voie à l'étude des compromis sur les marchés entre une multitude d'acteurs tels que l'État, les entreprises dominantes, les concurrents, les syndicats, les mouvements sociaux, etc. Mais il ouvre la voie également aux approches non marchandes, très peu étudiées à ce jour ou afin d'étudier ce type de processus où sont présents à la fois la variété d'acteurs et d'intérêts, mais aussi des leviers d'action à la fois économiques, sociaux, juridiques, technologiques et cognitifs.

Trois grands types de « travail institutionnel » sont distingués par Lawrence et Suddaby (2006) et constituent une liste indicative non exhaustive.

TABLEAU 11 – Les principales formes de travail institutionnel dans les recherches existantes –  
Lawrence et Suddaby (2006)

<p><b>Créer des institutions</b></p>	<p>Plaider en faveur du projet Définir Motiver Construire des identités Changer les associations normatives Construire des réseaux d'acteurs sanctionnant le non-respect de l'institution Coupler les nouvelles pratiques avec d'anciennes Élaborer et théoriser les relations de cause à effet Fournir aux acteurs les connaissances et les compétences nécessaires pour s'appropriier l'institution</p>
<p><b>Maintenir des institutions</b></p>	<p>Créer des règles pour soutenir les institutions Maintenir l'ordre par le contrôle Dissuader Valoriser et diaboliser Création de mythes autour de l'origine et de l'histoire de l'institution Encastrer et rendre routinier</p>
<p><b>Déstabiliser des institutions</b></p>	<p>Déconnecter sanctions et pratiques Dissocier les pratiques de leurs fondements moraux Remettre en cause les présupposés et les croyances</p>

Le travail de *création institutionnelle* vise la mise en place soit de nouvelles pratiques, soit de nouvelles routines ou de nouveaux standards, permettant d'assurer une légitimité à ces nouvelles pratiques face aux parties prenantes les plus susceptibles de favoriser, ou d'empêcher, leur développement. La présence de normes coercitives ou indicatives et les réseaux d'acteurs susceptibles de soutenir leur diffusion est déterminante. L'exemple de la création du marché de l'investissement socialement responsable (Déjean, 2004 ; Déjean, Gond et Leca, 2004 ; Penalva Icher, 2007 ; etc.) révèle la présence d'un réseau complexe d'acteurs pour mettre en place des mécanismes et fixer les règles de fonctionnement : gérants de fonds, agence de notation, associations professionnelles.

Par ailleurs, le travail de *maintien institutionnel* n'a pas été beaucoup étudié comme Ben Slimane, 2007 ; Maguire et Hardy, 2009. Dans le contexte français, le maintien institutionnel s'exprime à travers les stratégies déployées par les acteurs dont les professions sont réglementées (par exemple les avocats, les commissaires-priseurs, ou encore les entreprises chargées d'une mission de service public) pour éviter, ou retarder, la fin des réglementations fondées sur la protection des positions concurrentielles.

Il existe également des stratégies de maintien de nature politique que le travail institutionnel permet de révéler, comme le *travail de déstabilisation des institutions*, troisième type de travail institutionnel identifié par Lawrence et Suddaby. Les acteurs désirant le changement doivent convaincre ou contraindre les autres acteurs de se détourner des institutions en place par la remise en cause des croyances et des fondements moraux ou coercitifs des institutions (par exemple Édouard Leclerc, P.-D.G. du groupe de grande distribution visant à obtenir la fin du monopole des pharmaciens sur les médicaments par une remise en cause des habitudes cognitives des consommateurs, et par une activité politique visant à s'appuyer sur un soutien populaire pour obtenir une réforme de la loi.).

La notion de travail institutionnel ouvre la recherche sur l'étude des stratégies des différents acteurs, qui outre la multiplicité des stratégies, permet de comprendre les processus institutionnels en effectuant des travaux institutionnels différents. Les travaux les plus récents se sont efforcés de délimiter les contours de cette notion.

## **2.2 – Les réseaux**

Entre les réseaux entre les individus et les réseaux interorganisationnels, les contributions de la littérature sont nombreuses. Néanmoins, notre recherche se positionne sur ces deux approches du réseau, car elles se situent dans nos travaux à deux niveaux d'analyse différents. Le réseau issu des liens entre les individus se situe à l'échelle micro pour s'articuler à l'échelle mésosociale au sein du travail institutionnel. Le réseau interorganisationnel se situe plus volontiers dans nos travaux au sein de l'échelle mésosociale permettant de créer une passerelle entre les échelles macro et méso.



## La force des liens

Le sociologue Mark Granovetter), en 1973, établissait la théorie du lien faible. Un réseau se compose à la fois de liens forts et de liens faibles. La force des liens se caractérise par la combinaison du temps passé ensemble, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité et de la réciprocité du lien entre les individus.

Il distingue deux types de relations pour un individu : les liens forts qui relient l'individu à ses proches, à sa famille et ses amis, et celles formées par un réseau généralement plus étendu et plus distant, qui constituent les liens faibles. L'individu profitera et sera plus influencé paradoxalement plus par ses relations de liens faibles que par celles issues des liens forts. Selon Granovetter, « les liens faibles permettent de jeter des ponts locaux entre des individus qui, autrement, resteraient isolés », constituant une source de cohésion sociale, mais seraient aussi plus efficaces pour améliorer la circulation de l'information entre des individus n'ayant pas forcément de points communs.

Granovetter (1973), dans l'étude des réseaux, a démontré qu'il s'agissait d'un moyen pour relier les dimensions micro et macrosociologiques. En termes de définition, la force d'un lien correspond à la combinaison de : la quantité de temps ; l'intensité émotionnelle ; l'intimité (confiance mutuelle) ; des services réciproques. Mais dans la pratique, pour mesurer la force d'un réseau, on est souvent amené à n'utiliser qu'une définition partielle. Le pont correspond à la ligne dans le réseau qui constitue le seul chemin possible reliant deux points. *Un lien fort n'est jamais un pont.* Car si A a un lien fort avec B, et A un lien fort avec C, alors il est probable (proba = 100 %) qu'il existe un lien (fort ou faible) entre B et C.

Les liens faibles sont importants, car ils sont nombreux, et forment des « ponts locaux » qui créent des chemins plus courts et plus nombreux entre les individus dans le réseau. Comme les réseaux formés par des liens forts sont très intégrés, l'information s'y déplace par différents vecteurs, mais ne sort pas du groupe. En revanche, les liens faibles sont plus efficaces que les liens forts dans le processus de transmission.

Les liens faibles permettent d'atteindre plus d'individus que les liens forts (Milgram, 1967). Les liens faibles offrent des opportunités de mobilité, au niveau micro, et favorisent la cohésion sociale au niveau macro. Les liens faibles unissent les groupes

contrairement aux liens forts qui sont à l'intérieur de mêmes groupes. Les liens faibles ne sont pas une source d'aliénation pour les individus (contrairement à ce qu'écrivait Louis Wirth dans « *Urbanism as a Way of Live* » en 1938), mais représentent des instruments indispensables pour l'intégration sociale.

Appliquée aux réseaux actuels en tout genre (réseaux sociaux, réseaux virtuels et réels), elle fait aujourd'hui apparaître des modes inédits de collaborations spontanées entre les individus. Fondé sur les liens faibles, le phénomène d'action collective et d'appartenance explique les démarches communautaires. C'est la force des liens faibles pour Granovetter.

### **Les approches par le « réseau »**

La notion de « réseau » connaît un succès grandissant depuis quelques décennies, avec le développement et la diffusion d'outils méthodologiques et de conceptualisations théoriques d'un genre nouveau : en sciences sociales, l'analyse des réseaux s'efforce de prendre pour objets d'étude non pas les caractéristiques des individus, mais les relations entre ces individus ainsi que les régularités structurales afin de rendre compte de leur formation et de leurs transformations, tout en analysant leurs effets sur les comportements.

Michel Forsé est sociologue et directeur de recherches au CNRS (Centre Maurice-Halbwachs). Avec Alain Degenne, il est l'auteur d'un ouvrage, intitulé *Les réseaux sociaux* (Armand Colin, 1994, rééd. 2004), qui a beaucoup contribué à faire connaître l'analyse des réseaux en France. Lors de cette conférence donnée en 2003 dans le cadre de la préparation à l'agrégation de sciences économiques et sociales de l'ENS-Lettres et Sciences humaines, il présente les principes, les concepts et les outils essentiels de cette approche, fondée sur des méthodes empruntées à la psychologie expérimentale, à la théorie des graphes et à l'algèbre linéaire.

Pour Alain Degenne et Michel Forsé (2004), il existe donc des moyens de comprendre « comment la structure contraint les comportements tout en émergeant des interactions ». C'est l'analyse structurale des relations qui lient les individus en partant de l'analyse des réseaux de façon inductive en tenant compte de l'ensemble des relations dans une population donnée afin de faire ressortir des groupes pertinents. Ce paradigme de l'analyse structurale se situe entre les concepts de l'individualisme

méthodologique et l'holisme c'est-à-dire entre déterminisme holiste et la rationalité de l'acteur. Cette analyse structurale conduit donc à s'intéresser aux notions de densité et de multiplicité du réseau tant par sa dimension, sa structure, la nature des relations interindividuelles, l'influence des conditions locales des formes de sociabilité.

Une autre contribution de Forsé et Langlois (1997) consiste en une présentation synthétique de l'approche par les réseaux. Les deux sociologues reviennent rapidement sur la constitution des réseaux sociaux comme paradigme, en ayant recours à une conception du réseau social comme un ensemble de relations (quelle que soit la nature des relations) entre un ensemble, organisé ou non, d'acteurs (qui ne sont pas nécessairement des individus). Forsé et Langlois souhaitent échapper aux limites des « courants de recherche qui le plus souvent ne s'intéressent qu'aux individus ou à certains des agrégats qu'ils forment ».

Au-delà de la position des acteurs dans le réseau, il s'agit de s'intéresser aux relations elles-mêmes, tout en conservant ce point de vue structural qui consiste à « décrire un objet comme un système ». Il faut donc comprendre à quel échelon se manifeste l'organisation caractéristique d'un système de relations. En effet :

- soit l'on considère comme échelon un ensemble formé par tous les liens entre tous les acteurs d'une population donnée, et alors le réseau est souvent limité et complet, donc il faut accepter que les frontières soient pertinentes. Ferrand doute du potentiel de cette approche ;
- soit l'on considère le réseau comme potentiellement infini (cette absence de clôture est attestée par Travers et Milgram (1969), et Ferrand (2008) entend en tenir compte), et on ne peut analyser sa totalité. Il faut ainsi formuler deux hypothèses liées : les propriétés structurales majeures du réseau qui existent à l'échelon d'un sous-ensemble typique (nommé « agencement typique ») ou la reproduction du sous-ensemble typique assurant le déploiement du réseau comme un système comportant une organisation régulière des liens.

Dès lors, Ferrand (2008) réfléchit à la structure d'un agencement. Celle-ci peut être définie par la fréquence de formes typiques d'organisation des relations. L'état d'un agencement est le résultat d'un processus qui fait que telle relation a une chance d'être établie, compte tenu de la préexistence d'autres relations. Aussi, les processus de

conditionnement des relations peuvent être compris comme l'expression de décisions d'acteurs. Or, ces décisions sont prises notamment en fonction :

- de l'étendue de la portion d'un réseau existant, dont l'acteur tient compte. En raison de barrières sémantiques (il est difficile de nommer une relation de la relation de la relation, etc.) et cognitives (selon le même principe), l'acteur est nécessairement borné dans sa manière de tenir compte de l'existant. Ferrand postule que l'étendue de ces composantes élémentaires et les formes de réduction de la complexité (identifications classificatoires grossières établies par un individu) doivent être étudiées empiriquement. Il ne fait cependant pas de doute que certains principes s'inscrivent dans cette composante simple, mais déjà contraignante qu'est la triade ;
- de l'influence de certains liens, dans lesquels l'acteur est déjà engagé, sur l'établissement d'un autre type de liens (principe d'établissement exogène) : on doit observer particulièrement ces deux caractéristiques structurales que sont, d'une part le caractère plus ou moins exogène de dépendance d'un lien vis-à-vis d'un autre, d'autre part la nature du ou des autres types de lien dont il dépend.

Il cherchait à identifier les principes d'établissement des liens. Le décompte des triades (ou *triad census*) qui porte sur des réseaux complets, répond en partie aux exigences formulées. Ainsi, Laumann, Marsden (1978) et Freeman (1992), reconnaissent qu'une part significative des propriétés globales d'un réseau peut être détectée en comptant tout simplement les composantes aussi élémentaires que des triades.

Sous l'angle du management stratégique, la recherche sur les réseaux interorganisationnels demeure un enjeu tant dans sa définition que dans la méthodologie d'étude. L'individu n'est pas isolé. Il faut prendre en compte les interactions, grâce aux notions d'encastrement (Polanyi) et de réseaux. En management, le terme «réseau stratégique» désigne une forme d'organisation, un objet d'étude qui éclaire sur la nature même des organisations et sur leur évolution. La majorité des chercheurs en gestion se penchant sur le sujet utilisent depuis plus de dix ans ce terme proposé par Jarillo en 1988, ils ne se sont pas interrogés sur les implications de ce qui est autant une perspective d'analyse qu'un objet d'étude. Concernant l'étude des réseaux interorganisationnels, le paradigme dominant chez les gestionnaires est le réseau

stratégique. Il faut donc relever qu'il existe une difficulté à constituer un corpus théorique pour l'analyse et la compréhension des réseaux d'entreprises<sup>28</sup>.

Le réseau, concept transversal, est actuellement au centre de débats dans plusieurs disciplines. Plusieurs constats préalables sont à noter sur le concept de réseau. C'est un acteur collectif caractérisé par son mode d'organisation (Williamson, 1985, 1991). Il s'agit d'une construction volontaire de la « stratégie » (Kœnig, 1990 ; Urban et Vendemini, 1994) dont les acteurs sont conscients de l'entité du réseau formé. Le réseau stratégique est un ensemble de composants principaux modulaires qui peuvent être assemblés et réassemblés en fonction des conditions et de l'évolution de l'environnement (Miles et Snow, 1986). Le projet porté en commun induit une délégation de l'autorité à l'un d'entre eux (Ménard, 1997). Le projet commun induit un management des frontières qui s'exerce à trois niveaux : intra-organisationnel, organisationnel et interorganisationnel (Sydow, 1999). Le réseau stratégique est étudié le plus souvent sous l'angle des coûts de transaction (Joffre, 1998), en s'appuyant sur les contributions de Williamson et Porter. Cette théorie situe le réseau entre le marché et la hiérarchie (Thorelli, 1986 ; Williamson, 1991, Park, 1996). La tradition en économie (Holmstrom et Tyrole, 1980), puise donc ses racines dans Coase (1937) et son concept de coûts de transaction.

Son recours pour l'analyse des réseaux stables ou des partenariats est cependant plus discutable. La conception de l'économie selon Granovetter (1985) est sous-socialisée, en reposant sur le concept d'opportunisme, et sur la notion d'opposition latente entre les parties. La théorie des coûts de transaction propose des outils théoriques intéressants, mais réduit les relations de coopération à des relations d'agence même si celles-ci existent bien.

Les relations d'agence constituent un sous-ensemble d'un ensemble plus général que sont les relations de coopération obéissant aux règles de l'action collective.

L'approche par le réseau social, d'origine sociologique sur les relations au sein des entreprises (Pettigrew, 1972), offre un cadre théorique sur la compréhension des processus (prescrits et émergents) existant au sein des réseaux. Cette approche porte

---

<sup>28</sup> IX<sup>e</sup> conférence internationale de management stratégique : « Perspectives en management stratégique », AIMS 2000 Montpellier, 24-25-26 mai 2000.

également sur les réseaux interorganisationnels (Aldrich, 1977 ; Pennings, 1978) et tire ses origines de trois écoles de pensée : la sociologie (Simmel, 1923) par l'analyse des interactions des relations sociales ; l'anthropologie et les théories de l'échange sur le contenu et l'évolution des relations dans le temps (Levi-Strauss, 1969) ; et la théorie des rôles sur les comportements et les profils relationnels (Katz et Kahn, 1966). Les réseaux sont donc des systèmes d'objets liés par différents types de relations existantes, absentes ou multiples.

La richesse de l'analyse des réseaux soulève la question de ses caractéristiques essentielles pour le chercheur en sciences de gestion. Nos travaux questionnent à la fois le rôle des réseaux et l'articulation des niveaux d'analyse, notamment entre les niveaux macro, micro et mésosociaux. Certains auteurs s'étaient déjà manifestés pour des analyses multiniveaux (Capelli et Sherer, 1991 ; Tosi, 1992 et plus récemment Klein *et al.*, 1999).

Depuis quelques années déjà, la nouveauté réside dans la prise de conscience que l'entreprise peut améliorer ses potentiels de compétitivité et, par conséquent, sa position concurrentielle par le développement et la gestion de relations partenariales. Pour cerner ce phénomène, de très nombreuses recherches ont été menées, principalement en économie, en sociologie, en géographie, en histoire et, au sein même des sciences de gestion, dans des domaines aussi variés que la stratégie, l'organisation, le marketing, la logistique ou les systèmes d'information.

### **Le réseau interorganisationnel**

Face au terme réseau qui ne fait pas consensus au sein des courants théoriques (Paché et Paraponaris, 1993 ; Fréry, 1997, etc.), de nombreux auteurs ont donc décidé d'employer l'appellation « structures en réseau » face à la diversité des définitions de la notion de réseau (Thorelli, 1986 ; Powell, 1990 ; Miles et Snow, 1986 ; Jarillo, 1993 ; Paché et Paraponaris, 1993, etc.). Les structures en réseau sont issues de stratégies de coopération entre entreprises sur une même chaîne de valeur (partenariats d'impartition). Les entreprises concernées sont juridiquement et financièrement indépendantes, mais « organisationnellement » interdépendantes. Elles sont des « partenaires » à distinguer des sous-traitants ou des simples fournisseurs. Les multiples

relations s'appuient sur une forte réciprocité d'intérêt nécessitant un effort permanent de coordination sous peine de désagrégation.

Deux grandes tendances peuvent s'observer, constituant les bases des définitions utilisées par les auteurs actuels traitant des réseaux d'entreprises. La première considère le réseau interorganisationnel comme relevant d'une construction volontaire. On y distingue un courant socio-économique fortement marqué par la théorie des coûts de transaction (Thorelli, 1986 ; Jarillo, 1988 ; Powell, 1990 ; Powell et Smith-Doerr, 1994) et une approche en termes de relations stratégie-structure (Miles et Snow, 1984, 1986, 1992, 1995) s'appuyant sur les travaux de Snow, Miles et Coleman Jr. (1992), dont les concepts ne sont pas si éloignés du courant précédent.

En ce qui concerne les réseaux interorganisationnels (RIO), la littérature sur le sujet s'est développée (Day, 1995 ; Weitz et al., 1995), mais le corpus n'est toujours pas unifié eu égard à la question des niveaux d'analyse (Klein *et al.*, 2000). La recherche sur le réseau répond à un postulat d'homogénéité dans la plupart des cas (Benson, 1977 ; Heydebrand, 1977 ; Fombrun, 1986). Il est vrai que de nombreux auteurs conçoivent le réseau comme un acteur collectif (Miles, Snow et Coleman, 1992 ; Gugler, 1992). Des hypothèses d'hétérogénéité existent sur les thèmes des jeux de pouvoir dans les réseaux (Thorelli, 1986 ; Bourqui, 1990), aux implications des différences entre les partenaires au sein d'un réseau (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996), à la coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1997) ou encore aux tensions internes (Das et Teng, 2000).

TABLEAU 12 – Les hypothèses de variabilité adoptées dans les recherches sur les réseaux interorganisationnels (extraits Xavier Lecoq, 2002)

HOMOGENÉITÉ	HÉTÉROGÉNÉITÉ	INDÉPENDANCE
Le terme de coopération	Le terme de coopération	Le terme d'hétéarchie
Les contributions abordant la confiance comme mode de gouvernance des réseaux	La coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1997)	Les notions d'écarts et d'alternatives relationnelles (Hakansson et Johansson, 1987)
L'approche « réseau stratégique » (Miles et Snow, 1986 ; Jarillo, 1988 ; Gugler, 1992 ; Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995)	« Cheval de Troie » (Reich et Mankin, 1986)	Les affiliations multiples
Les modes d'intégration par le pivot (Dumoulin, 1997)	« Coopération – Domination » (Porter, 1986)	
	Le pouvoir dans les réseaux, la dimension politique (Thorelli, 1986)	
	Les tensions internes (Das et Teng, 2000)	

Il est à noter que les hypothèses d'indépendance et d'hétérogénéité sont globalement moins conséquentes que celles des hypothèses d'homogénéité dans la recherche. Une entité, une entreprise peut donc exister sans être dans un réseau interorganisationnel donné.

Pour notre recherche en sciences de gestion, il s'agit d'un enjeu de positionnement important face à la grande diversité des approches possibles. L'ensemble des théories économiques et sociologiques qui ont imprégné le sens du réseau, et la grande diversité au sein de la discipline, nous obligent à faire des choix visant à associer ces différentes approches dans une logique positive d'action afin de décrire au mieux le phénomène du réseau à travers les changements diagnostiqués et d'améliorer notamment le management des structures en réseau.

### **2.3 – L'hybridation institutionnelle entre les échelles macro et mésosociales**

Des tensions peuvent se créer par l'articulation des dispositifs institutionnels locaux et globaux. Elles génèrent une hybridation institutionnelle en participant à la dynamique de la gouvernance territoriale. Il s'agit du « processus où la confrontation entre des formes macro-institutionnelles et un mésosystème institutionnel débouche sur une configuration institutionnelle originale au niveau global et au niveau territorial » (Gilly



et Wallet, 2005). Cette configuration contribue à une redéfinition des échelles territoriales.

La définition de la notion de gouvernance territoriale, au-delà du processus de gouvernance ou du rapport dialectique entre les niveaux local et global, induit l'importance de la dynamique institutionnelle dans le processus de résolution d'un problème qu'il soit productif ou d'un projet de développement local (Gilly et Wallet, 2004).

La notion d'hybridation institutionnelle peut résulter de plusieurs situations :

- des tentatives de diffusion par imitation et implantation d'une institution sur un autre territoire ou à une autre échelle du fait de sa confrontation dynamique avec les règles et les pratiques en place ;
- des tensions entre les dispositifs institutionnels en vigueur à chacune de ces échelles.

Ainsi, l'hybridation institutionnelle est un processus complexe combinant à la fois les trois aspects de l'innovation institutionnelle par la confrontation entre des mécanismes de transformation endogène des systèmes institutionnels, les mécanismes et les espaces de structuration des organisations d'acteurs qui vont contribuer à la transformation des champs institutionnels de régulation.

Le processus d'hybridation active les mécanismes par lesquels vont émerger les règles et les pratiques caractérisant le mode de gouvernance territoriale (Gilly et Wallet, 2001). Quant à l'innovation institutionnelle, elle relève toujours d'un processus d'érosion des anciennes règles locales ; mais aussi d'hybridation des règles constitutives du contexte institutionnel global, présent ou anticipé.

En d'autres termes, la notion d'hybridation met en lumière l'articulation entre des espaces d'échelles différentes, en soulignant trois types de phénomènes :

- l'espace de régulation globale porte des formes institutionnelles qui s'imposent à l'espace local en tant que repères contraignant et autorisant les compromis qui se nouent localement ;
- les trajectoires de développement territorial sont dépendantes des modes d'articulation entre niveaux spatiaux (local, régional, national...)

- la nature de ces rapports peut conduire à un simple déterminisme de l'espace de régulation le plus large et le plus complet sur l'échelon « inférieur ».

En effet, le local n'est pas la simple projection des régulations globales, car il est possible d'identifier des mécanismes de rétroaction institutionnelle de l'espace local vers des espaces de régulation beaucoup plus larges.

L'hybridation, comme nous l'avons évoqué plus haut, se réalise au point d'articulation mouvant des dynamiques globale et locale. Elle ne revêt pas toujours une forme identique. En période de stabilité, les relations institutionnelles étant établies, la seule hybridation est celle qui résulte des dispositifs de gouvernance visant la complémentarité des organisations. Dans cette situation, dont la principale configuration historique a été celle de la période du régime de croissance fordiste, elle établit une hiérarchie stable entre les formes institutionnelles macroéconomiques et les dispositifs institutionnels locaux. On peut parler d'un « emboîtement » entre ces deux niveaux, permettant d'assurer la stabilité et la cohérence de l'ensemble. L'innovation institutionnelle est le fruit du prolongement d'une trajectoire fondée sur un noyau institutionnel stabilisé, ne laissant pas place aux innovations d'échelle.

À l'inverse, en période d'instabilité, les règles constitutives des dispositifs macro ou locaux n'assurent plus de manière efficace la coordination, de sorte que des décalages peuvent naître entre les dynamiques locales et globales. Cette incertitude induit une hybridation de type institutionnel. Les acteurs, qui disposent toujours d'une marge de manœuvre, développent dans ce cas des stratégies innovantes.

L'enjeu réside dans la possibilité de construction de nouvelles relations institutionnelles méso macro afin de répondre aux tensions entre les niveaux local et global. Les acteurs en présence pourront inscrire leur action dans une perspective d'innovation d'échelle, en recherchant une nouvelle configuration territoriale. On peut parler, dans le contexte actuel, d'un « enchevêtrement » des espaces de régulation plutôt que d'un emboîtement.

Les « rencontres institutionnelles » sont diversifiées et sont facteurs potentiels d'innovation institutionnelle, mais aussi d'instabilité accrue des processus de régulation et donc des trajectoires de développement. Afin de mettre en lumière les médiations institutionnelles de cet enchevêtrement, il est important de détecter les acteurs clés du territoire qui structurent la coordination d'ensemble et produisent les référentiels

institutionnels des différents acteurs locaux (services déconcentrés de l'État, établissements de grands groupes, syndicats professionnels).

## **Conclusion**

La dimension institutionnelle dépasse celle de l'organisation et de son processus de production. Elle donne une légitimité à l'action collective et aux compromis entre les acteurs afin d'élaborer les « règles du jeu » qui gouvernent leurs rapports (Bélanger, Lévesque, 1990).

Le concept d'entrepreneuriat institutionnel, questionne le changement social (Battilana, Laca, et Boxenbaum, 2009 ; Valéau, 2016). Les travaux de Powell et DiMaggio jusqu'à négligés diffèrent fondamentalement de l'entrepreneuriat social (Dees, 1998). Les entrepreneurs institutionnels ont pour particularité d'inscrire leur vocation entrepreneuriale dans un travail institutionnel (Colomy, 1998) en aboutissant à la création de nouvelles institutions ou à la transformation d'institutions existantes (Maguire *et al.*, 2004 ; Battilana *et al.*, 2009). Un entrepreneur institutionnel correspond donc à un acteur qui remet en question les règles et les pratiques dominantes du champ institutionnel qu'il ne se contente pas de critiquer. Il opère et traduit ses paroles en actes en mobilisant les ressources nécessaires à son projet (Battilana, 2006).

Pour parvenir à réaliser son projet, l'entrepreneur institutionnel peut profiter des crises qui traversent et bousculent le champ des institutions dominantes (Greenwood *et al.*, 2002). Il peut aussi profiter de l'hétérogénéité des arrangements institutionnels de l'espace dans lequel il évolue. Plus les arrangements sont nombreux et divers, plus le risque d'incompatibilité entre eux est fort, et avec lui la possibilité d'une remise en question. L'entrepreneur institutionnel est souvent un acteur à la marge ou à la périphérie d'un champ (Maguire *et al.*, 2004). Sa position d'outsider va favoriser sa réussite en cas de crise. Sa prise de recul par rapport aux institutions dominantes lui permet de détecter les failles du système et d'être en capacité de proposer des solutions originales. Pour cela, il utilise différentes stratégies qui passent par la recherche de légitimité et participent d'un processus politique visant à modifier les règles du jeu institutionnel (Garud *et al.*, 2007).

Les entrepreneurs institutionnels peuvent être soit des organisations ou des groupes d'organisations, soit des individus ou des groupes d'individus. Lorsque

l'entrepreneuriat institutionnel est porté par des groupes d'individus ou d'organisations, on parle alors d'entrepreneuriat institutionnel collectif (Möllering, 2007 ; Jolly et Raven, 2015). Ce caractère collectif de l'entrepreneuriat institutionnel est gage de changements profonds, car ils sont opérés de manière coordonnée par un réseau d'acteurs sur un champ d'activité donné.

Un certain nombre d'organisations de l'ESS, notamment associatives, portent des dynamiques de changement institutionnel via leur projet et leur finalité. Elles peuvent être considérées comme des institutions intermédiaires entre les acteurs qui se regroupent en leur sein et les systèmes institutionnels existants. Leur « dimension d'espace public dans les sociétés civiles » (Evers, 1993) est tout aussi caractéristique que leur propre structure socio-économique. Certains auteurs, comme Laville, ont souligné que l'immersion dans l'économie de marché sur le long terme pouvait générer le phénomène d'isomorphisme institutionnel en conciliant le marché, la redistribution et la réciprocité.

Malheureusement, l'ESS, souvent réduite à un « outil », est alors destinée à répondre à des enjeux sociaux et sociétaux utiles, mais clivants et réducteurs (lutte contre le chômage, la pauvreté, etc.). C'est pourquoi, au-delà des acteurs et du système, une des grilles de lecture possible sera d'utiliser la théorie néo-institutionnelle pour expliquer le changement et les innovations institutionnelles opérés par les entrepreneurs et intrapreneurs de l'ESS sur leur environnement par des actions collectives.

Hatchuel a notamment clarifié ce dépassement : l'action collective nécessite que soient construits les savoirs (privilegiés par les sciences économiques) et les relations (privilegiées par la sociologie) qui la rendent possible. Ces deux approches ne sont pas séparables dans l'épistémologie de l'action collective qui demeure un construit, un artefact qui nécessite cette double dynamique des savoirs et des relations. Mais nos développements, dans une approche constructiviste permettront d'aborder l'ensemble de cette dynamique par référence à l'ensemble qui fait référence à un écosystème.

C'est sur cette posture de dépassement du dualisme acteur-système, que nous retrouvons les phénomènes d'émergence organisationnelle, d'auto-éco-organisation, soulignés par Morin (1977), dans un contexte d'incertitude radicale sur le devenir de l'action. Le futur n'est pas à choisir, mais à construire.

Au terme de notre revue de littérature non exhaustive, il ne s'agit pas de répondre à notre problématique générale, mais de disposer d'un cadrage conceptuel nous permettant d'orienter notre processus de découverte empirique. Notre problématique centrale de recherche vise à comprendre les processus et les logiques d'entrepreneuriat et d'intrapreneuriat institutionnels qui ont contribué au changement dans les dynamiques de développement de l'ESS à La Réunion. En reformulant notre problématique de recherche, plusieurs questions se posent sur l'ESS, l'entrepreneuriat et le changement social et territorial.

Nous pensons que ces dynamiques de groupes et ces réseaux entrepreneuriaux se caractérisent par la volonté de changer les règles du jeu en s'appuyant sur la diversité des arrangements institutionnels et en développant un entrepreneuriat collectif. Nous cherchons donc à montrer que l'on retrouve là les caractéristiques de l'entrepreneuriat institutionnel en questionnant la capacité de ce dernier à avoir été un vecteur du développement et de la vitalité de l'ESS à La Réunion.

En d'autres termes, **comment une pluralité et un réseau d'acteurs au profil entrepreneurial engagé dans un processus collectif institutionnel peuvent contribuer à la construction des institutions et au changement institutionnel sur un territoire donné ?**

Appliquées à notre étude de terrain, les questions sous-jacentes sont les suivantes : « Quels sont les facteurs clés et les conditions qui ont permis le changement d'échelle de l'ESS à La Réunion ? » « Parmi ces facteurs clés et ces conditions, lesquels pourraient être transposés à d'autres territoires ? »

Ces différentes interrogations permettent de poser nos premières pistes de recherche. Elles permettront d'orienter notre réflexion et serviront également de guide lors de notre approche du terrain. Elles seront ensuite testées et vérifiées par une analyse empirique. Les approches conceptuelles de notre revue de littérature prendront la forme de questions de recherches qui, à la fois, mettront en évidence les phénomènes à étudier sur le terrain pour atteindre nos objectifs de recherche en réduisant les données issues de nombreuses situations empiriques, et les connaissances s'inscrivant dans une logique de résolution de problématique.

L'ensemble de ces réponses nous permettra de résoudre notre problématique. Nous ne formulerons pas des hypothèses à vérifier en référence à la démarche hypothético-déductive. Nous partirons des connaissances conceptuelles très simples que la réalité viendra enrichir afin d'aboutir à l'élaboration d'un modèle explicatif. Les connaissances retenues dans la revue de littérature seront synthétisées dans les questions de recherche guidant notre future étude empirique.

La présente recherche porte sur la situation de développement de l'ESS. C'est la raison pour laquelle nous avons commencé notre revue de littérature par l'étude du concept de l'ESS en constatant que les définitions sont nombreuses et non figées en fonction de l'angle scientifique abordé (politique, sociologique, économique, gestionnaire, etc.). Nous soulignons les principales recherches actuelles sur le sujet malgré un débat récurrent sur le fond du sujet. Ce débat touche à la fois la légitimité du concept, mais aussi à son périmètre. Il englobe également les questions liées à sa capacité à faire des choses en comparaison aux autres courants et modes d'actions. Ce premier concept nous a conduit à questionner la nécessité d'opter ou non pour une définition de l'ESS pour poursuivre nos travaux. Bien que la reconnaissance scientifique de ce concept soit posée, nous avons opté pour une compréhension du phénomène dans la réalité d'un territoire en questionnant plutôt les dynamiques, les systèmes et les interactions sous l'angle des sciences de gestion que de tenter d'abonder dans le choix d'une définition. Force est de constater que cette approche systémique nous permet de nous focaliser sur des approches peu étudiées sur l'ESS : les interactions entre des acteurs et leurs institutions. Notre recherche a donc pour objectif d'étudier une réalité de l'ESS sous l'angle systémique en privilégiant un niveau d'analyse aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations.

Ces carences théoriques sur le cadre conceptuel de l'ESS viennent conforter notre postulat qu'il existe une forme « d'écosystème d'acteurs » sur les territoires qui sont au cœur de son rapport aux institutions et à son développement. Il nous importe donc dans le cadre de notre recherche empirique de recueillir des données qui confirmeront les enjeux d'une bonne compréhension de l'ESS. Cet objectif nous permet d'établir notre première question de recherche.

**Question de recherche numéro 1 : Dans quelle mesure la notion de l'ESS peut-elle se définir au-delà des statuts et des formes d'entreprendre pour se raccrocher aux**

**sciences de gestion par une approche systémique inscrite dans les sciences de l'action et de la décision ?**

**La question sous jacente concerne aussi l'enjeu des niveaux d'analyse permettant de mieux appréhender l'ESS dans un environnement donné ?**

**En tant que praticien, de nombreux sujets, dont l'observation de l'ESS, nous intéressent. L'ESS est définie par ses valeurs, ses normes et ses modes de développement et d'entreprendre, mais n'a pas été abordée par la théorie. C'est pourquoi le terrain est venu questionner l'approche de l'ESS par les sciences de gestion en adoptant différents niveaux d'analyse.**

L'entrepreneuriat constitue un axe de recherche important en sciences de gestion. Une abondante littérature depuis quelques décennies s'est intéressée à ce concept. Sous le terme « d'entrepreneuriat pur », les thèmes essentiels sont souvent : le risque assumé, l'incertitude créée et exploitée, le profit qui en est tiré. De ces piliers incontournables, sont déduites les « fonctions » inhérentes à l'esprit d'entreprise : la création, l'innovation et la rentabilisation. Ces fonctions doivent s'appuyer sur des « capacités » : la créativité, l'inventivité et la profitabilité. Sur ces logiques sont donc élaborées des représentations de l'« entrepreneur », basées historiquement sur des métaphores : le chevalier, l'aventurier, le guerrier-stratège, le nomade, voire le prophète-visionnaire.

Cette conception « héroïque » de l'entrepreneur trouve un écho favorable dans les travaux actuels. La volonté d'entreprendre est liée à la prise de risque. Les travaux laissent place à une forme de confusion également entre les notions d'« entrepreneur et d'entrepreneuriat pur » et l'« entrepreneur phénoménal », historiquement, socialement, institutionnellement positionné.

Très peu d'écrits mettent en évidence les formes entrepreneuriales dans l'ESS. Pour aller plus loin, nous nous sommes interrogé également sur les formes spécifiques d'entrepreneuriat collectif et l'intrapreneuriat notamment au sein des institutions.

**Question de recherche numéro 2 : Quelles sont les pratiques et les formes intrapreneuriales et entrepreneuriales collectives inscrites dans l'ESS qui ont fait émerger un processus d'entrepreneuriat institutionnel ?**

Notre recherche permet de se concentrer au-delà de la psychologie, de la sociologie, ou de l'économie (individu, groupe, organisation), et analyser les événements, les crises et ruptures d'un champ donné. C'est pourquoi nous nous intéressons aux théories néo-institutionnelles qui expliquent comment les institutions contrôlent cette dynamique. Le travail institutionnel permet de penser au niveau méso un changement de paradigme qui conditionne des niveaux de décision et d'action pour nos travaux en sciences de gestion. C'est à ce niveau que peut s'opérer un changement d'échelle à travers le concept d'entrepreneur institutionnel. C'est bien à partir de la stratégie déployée de la part d'entrepreneurs institutionnels collectifs et en réseau que peuvent s'initier des changements institutionnels à partir de processus d'institutionnalisation (Maguire *et al.*, 2004), autant par des formes de pression fonctionnelle que politique.

Peu de contributions de la littérature concernent notre cadre de recherche sur la dimension collective de l'entrepreneuriat institutionnel à travers les réseaux, afin d'expliquer le changement institutionnel à travers les nombreuses initiatives ESS repérées et soutenues sur un territoire. Tel est objet central de notre recherche pour appréhender l'économie sociale et solidaire comme un mode de développement par un changement d'échelle à travers les caractéristiques du travail institutionnel.

**Question de recherche numéro 3 : Comment la dynamique des groupes et réseaux d'acteurs engagés dans ce processus d'entrepreneuriat institutionnel collectif contribue aux changements des règles du jeu visant le développement de l'ESS sur un territoire donné ?**

**La question sous-jacente concerne aussi la mesure de l'impact de ces organisations qui influencent durablement leur environnement (Kanter et Summers, 1987).**

Les incertitudes théoriques se traduisent donc par certaines demandes :

- la nécessité d'évaluer et de vérifier sur le terrain un ensemble de théories et de conceptualisations à travers les pratiques d'entrepreneuriat institutionnel collectif ;
- un travail sur les points de rupture et les paradoxes de synthèse théorique de la littérature liée au concept de l'ESS et son inscription dans sciences de gestion ;
- en proposant un paradigme novateur au sens de la révolution scientifique de Khun (1972). L'approche de la réalité de l'ESS peut constituer une évolution par



incrément que par rupture, en s'appuyant sur un ensemble de situation sans utiliser des référentiels anciens. Il s'agirait plutôt de considérer le champ de l'ESS sur un territoire donné comme un lieu de contextualisation de beaucoup de transformations sociales en tenant compte de la représentation des acteurs pour en accroître la validité (Giddens, 1984). C'est l'identification des caractéristiques de l'entrepreneuriat institutionnel collectif à travers des réseaux entrepreneuriaux et intrapreneuriaux, vecteurs du développement et de la vitalité de l'ESS sur un territoire donné.

## CHAPITRE V : METHODOLOGIE

Les quatre précédents chapitres ont posé notre cadre conceptuel en relevant les éléments théoriques permettant de mieux établir notre problématique. Ce cadre va permettre également de dresser les grandes lignes méthodologiques encadrant notre recherche empirique fondée sur la théorisation ancrée nuancée. Ces repères conceptuels prennent la forme de questions de recherche dont les réponses issues de notre travail empirique permettront de résoudre notre problématique. L'étude de terrain fournira les éléments de la réalité dont la théorisation permettra de répondre aux interrogations soulevées par la revue de littérature. Notre démarche empirique de nature fonctionnelle doit correspondre à nos objectifs de découverte.

Pour mener une recherche empirique, il est nécessaire de construire une stratégie particulière de recherche d'accès au terrain et d'interprétation de ces réalités. En effet, selon Wacheux (1996), le chercheur doit élaborer un modèle pour recueillir et analyser de manière optimale des données, tout en spécifiant ses conditions d'utilisation. Le chercheur fait donc sens par l'interprétation (Passeron, 1993). De fait, notre étude empirique nous fournira des éléments de la réalité dont l'analyse et la théorisation permettront de répondre au mieux aux interrogations révélées par la revue de littérature. Ce chapitre a donc pour objectif d'explicitier notre stratégie d'accès au terrain ainsi que les choix méthodologiques qui guideront notre recherche.

Notre recherche se positionne dans une démarche constructiviste en élaborant des constructions de constructions (Paillé et Mucchielli, 2008). La construction de nos connaissances s'appuie sur un processus de compréhension interprétatif, empirico-inductif nous permettant de tenir compte à la fois des motivations, des parcours et des perspectives portés par l'ensemble des parties prenantes dans l'évolution de l'ESS à La Réunion. Nous avons retenu le principe de l'individualisme méthodologique pour nos analyses du terrain afin d'appréhender au mieux les faits sociaux et les événements relatifs à l'évolution de l'ESS. Au cœur de cette thèse, nous avons retenu la méthode qualitative dite de théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1967) qui permet d'analyser une réalité complexe en adoptant une approche inductive souple et progressive. L'échantillonnage fait référence au choix de la population à étudier. Trente entretiens semi-directifs ont été menés. Le guide d'entretien a évolué en permanence au cœur de

notre démarche d'échantillonnage théorique. Nous avons donc exploré les processus individuels complexes sous l'angle de la réalité vécue par nos interlocuteurs. Cette méthode de recueil des données nous a permis de comprendre comment nos interlocuteurs ont pu appréhender les changements d'échelle de l'ESS. Notre dispositif de recherche s'inscrit dans la théorisation en analyse dynamique, loin des théories statiques, en disposant de différents moyens permettant de mieux comprendre le monde complexe et en perpétuel changement dans lequel nous vivons. Pour l'ensemble de notre schéma d'analyse, nos travaux se sont inspirés des échelles d'observation de Desjeux (2004) et de l'approche micro-méso-macro proposée par Dopfer et ses collègues (2004). Ces trois niveaux d'échelle d'observation nous permettront d'obtenir la meilleure organisation et pertinence d'analyse au vu du recueil des données obtenues. Ces échelles permettent également de démarrer l'approche du terrain en dépassant les querelles de méthode, les approches doctrinales et disciplinaires, et en mesurant autant la position que l'évolution des phénomènes sur un espace longitudinal. La méthode induit donc une interdisciplinarité qui permet d'expliquer un phénomène social multifactoriel.

Notre analyse empirique a été couplée à une analyse chronologique en recherchant la précision historique dans l'enchaînement des événements sur les différentes périodes. Il s'est agi d'extraire les informations essentielles, de les ordonner, et de les classer par thèmes, centres d'intérêt et d'importance afin de les réintégrer dans une synthèse. Par la posture d'observation participante, nos propres connaissances ont, dans ce processus, joué un rôle très important. Ce processus a été largement enrichi par les documents prêtés par les représentants de l'État, de la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS). Par ailleurs, des entretiens ont été réalisés au même moment, dans une dynamique de triangulation des données empiriques, afin d'extraire les analyses et les interprétations institutionnelles des sources rendues accessibles.

Nous procéderons en deux temps : nous commencerons par présenter notre stratégie de recherche ainsi que notre positionnement épistémologique. En effet, nous questionnerons le paradigme épistémologique en interrogeant la science afin de positionner notre recherche. Nous poserons également les éléments constituant la valeur des résultats de notre recherche qualitative. Ce faisant, nous expliquerons la nature qualitative de notre étude empirique au regard de nos objectifs exploratoires et du principe retenu de l'individualisme méthodologique. Par la suite, nous décrirons les

éléments constituant notre dispositif général de recherche. Notre cheminement empirique nous permettra de poser la méthodologie permettant d'analyser la réalité complexe de notre sujet. Il s'agira également de présenter notre stratégie d'accès au terrain, de recueil de données, d'échantillonnage et d'analyse de données.

## **1 – Stratégie de recherche**

Comme nous l'avons vu précédemment, nous souhaitons découvrir des éléments de réalité dont l'analyse permettra de répondre à nos différentes interrogations. Cependant, s'appuyer sur une démarche empirique nécessite une réflexion méthodologique globale afin de préciser notre approche d'accès et d'étude de terrain. Elle repose sur le choix du paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre étude.

Un positionnement opportuniste rétrospectif nous amènera à identifier le constructivisme comme cadre de référence. En outre, les objectifs exploratoires poursuivis dans cette thèse nous conduiront à opter pour une logique de découverte reposant sur une recherche de nature qualitative.

### **1.1 – Positionnement épistémologique**

Piaget (1967) définit l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables. Selon Lemoigne (1995), il s'agit de s'interroger sur la légitimité des connaissances au travers de trois dimensions. La première dimension remet en question la nature de la connaissance, ses fondements ainsi que son statut. La deuxième dimension est méthodologique puisqu'elle interroge les processus de construction de la connaissance. Enfin, la troisième et dernière dimension, dite éthique, s'intéresse à la valeur et validité de la connaissance.

#### **Le paradigme épistémologique**

L'épistémologie interroge « la science » en discutant de sa nature, des méthodes et la valeur de la connaissance. Dès lors, en sciences de gestion comme dans n'importe quelle autre science (Weick, 1989), le chercheur doit être capable de mener une réflexion épistémologique et de préciser le cadre dans lequel s'inscrivent ses travaux (Denzin et Lincoln, 1998 ; Miles et Huberman, 2003). Ainsi, chaque cadre épistémologique questionne aussi bien la pertinence que la validité du processus

d'élaboration des connaissances mis en œuvre (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012). Il s'agit en ce sens de réfléchir à la notion de paradigme, qui désigne une représentation du monde à partir d'un courant de pensée ou d'un modèle théorique : « une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée. Les paradigmes peuvent être variés et opposés. » (Kuhn, 1972.)

Il existe plusieurs paradigmes (De Bruyne *et al.*, 1974).

TABLEAU 13 – Tableau des paradigmes

<b>Courant</b>	<b>Description</b>	<b>Tendance pédagogique</b>	<b>Philosophe ou scientifique</b>
Rationalisme (XVII <sup>e</sup> siècle)	Toute connaissance valide provient essentiellement de l'usage de la raison.	Insister sur l'importance de la rationalisation au détriment de l'expérimentation.	Platon (428-347 av. J.-C.) Descartes (1596-1650) Leibnitz (1646-1716) Kant (1724-1804)
Empirisme (XVIII <sup>e</sup> siècle)	Toute connaissance valide provient essentiellement de l'expérience.	Insister sur l'importance de l'expérimentation au détriment de la rationalisation.	Anaximène (610-545 av. J.-C.) Bacon (1561-1626) Locke (1632-1726) Newton (1642-1726) Berkeley (1685-1753)
Positivisme (XIX <sup>e</sup> siècle)	La science progresse en se fondant sur des faits mesurés dont elle extrait des modèles par un raisonnement inductif rigoureux. Tout ce qui n'est pas directement mesurable n'existe pas.	Reconnaître l'importance complémentaire de l'expérimentation et de la rationalisation en insistant sur la démarche scientifique qui fait progresser la science.	Sextus Empiricus (160-210) Comte (1718-1857) Stuart Mill (1806-1873) Mach (1838-1916) Bridgman (1882-1961) Bohr (1885-1962) Carnap (1891-1970)
Constructivisme (XX <sup>e</sup> siècle)	Les connaissances scientifiques (observations et modèles) sont des constructions subjectives qui ne nous apprennent rien de la réalité.	Insister sur le caractère arbitraire ou subjectif des modèles scientifiques en encourageant l'élève à construire ses connaissances.	Héraclite (550-480 avant J.-C.) Protagoras (485-410 avant J.-C.) Brouwer (1880-1966) Piaget (1896-1980)

Réalisme (xx <sup>e</sup> siècle)	Les modèles scientifiques sont des constructions destinées à prédire certains aspects d'une réalité objective qui existe indépendamment de l'observateur.	Insister sur la différence entre les modèles, qui sont construits par les scientifiques, et la réalité, qui existe indépendamment des modèles. Les modèles sont des approximations successives de la réalité.	Aristote (384-322 av. J.-C.) Reid (1770-1796) Planck (1858-1947) Russel (1872-1970) Einstein (1879-1955)
--------------------------------------	---	---	--

Le choix du paradigme est important, car il conditionne les pratiques admissibles ainsi que des modes de justification des connaissances élaborées qui lui sont propres (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012). C'est la raison pour laquelle Guba et Lincoln (1994) précisent que la qualité d'une recherche s'évalue notamment par son degré d'adéquation avec les normes dictées par le paradigme de référence adopté par le chercheur. Il est donc nécessaire de situer notre recherche épistémologiquement afin de donner de la cohérence et de la légitimité aux choix méthodologiques.

Le choix des paradigmes épistémologiques peut être orienté par différentes considérations (Valeau, 1998), convictions, ou opportunité paradigmatique. Cette dernière notion permet au chercheur de privilégier le cadre qui se prête le mieux à l'étude de la réalité à laquelle il s'intéresse. Dans cette perspective opportuniste, il n'y a aucune primauté entre les paradigmes, mais il s'agit de les considérer tous comme autant d'opportunités permettant d'observer une réalité donnée.

Dans le cadre de la présente recherche, le positionnement constructiviste qui a été retenu est à la fois basé sur une conviction et une opportunité paradigmatique. Initialement, cette orientation constructiviste fut posée dès le démarrage du projet de recherche tel un acte de foi (Burrell et Morgan, 1979), mais sans l'appliquer de manière contraignante. En effet, nous souhaitons développer une perspective qui favorise la conduite d'une réflexion paradigmatique dans le sens d'une compréhension de la science telle qu'elle se fait plutôt que dans l'esprit de la science telle qu'elle doit être (Callon et Latour, 1990). Par la suite, les réalités rencontrées et l'adaptation permanente aux orientations théoriques, aux constats empiriques, aux recueils et à l'analyse des données ont permis de confirmer ce cadre épistémologique.

L'école constructiviste, n'accepte comme vrai que ce que l'on peut construire à partir d'idées que l'intuition accepte comme vraie. En 1983, Piaget et Garcia (p. 30)

explicitent les fondements des connaissances au sein de ce paradigme : « Un fait est [...] toujours le produit de la composition, entre une part fournie par les objets, et une autre construite par le sujet. »

TABLEAU 14 – Les fondements du constructivisme

Principe de la représentabilité	L'observateur appartient à l'observation
Principe de la téléonomie	Pour comprendre, il faut saisir les processus
Principe de conjonction	Pour connaître, il faut relier
Principe d'ouverture	Le modèle est ouvert

Le courant constructiviste remet en question la possibilité de toujours obtenir des relations objectives sur lesquelles les sciences se fondent. Suivant ce cadre, les sciences construisent une réalité possible à partir d'expériences cognitives successives. Cependant, les constructivistes ne rejettent pas l'existence d'une réalité ultime, mais ils affirment que la connaissance objective de la réalité n'est pas possible, car le monde est composé de possibilités que les individus construisent à travers leurs interprétations et visions du monde (Watzlawick, 1988).

Ainsi, nos travaux sont à la fois des construits subjectifs et contingents de connaissances qui ont conduit à décider de certains choix théoriques, méthodologiques face à la réalité observée. Ces interprétations idiosyncrasiques reposent sur le principe de sensibilité théorique, amenant le chercheur à poser un regard sur le monde en tenant compte de l'univers interprétatif de sa propre vie (Paillé et Mucchielli, 2008). En outre, dans le cadre de notre recherche, nous nous attachons aussi bien aux faits qu'aux non-faits tels que les interprétations et opinions des individus. Ainsi, nous sommes amené à élaborer des constructions de constructions (Paillé et Mucchielli, 2008) basées sur l'intersubjectivité de la production des connaissances.

### **La valeur des résultats**

La validité d'une recherche a été définie par Wacheux (1996). Il s'agit de la capacité de celle-ci à apprécier, effectivement et réellement, l'objet de l'étude pour lequel elle a été créée. Yin (1989) distingue différents types de questionnements dont les plus connus sont la validité externe et interne des résultats.

D'une part, la validité externe questionne la généralisation des connaissances au-delà de la base empirique en la transférant à d'autres contextes (Lincoln et Guba, 1985). D'autre part, concernant la validité interne, la corrélation devra se faire entre les données recueillies et la réalité étudiée, tout en faisant référence à la cohérence et à la rigueur de la méthodologie de recherche aussi bien sur le recueil que sur l'analyse des données. Ces validités sont souvent questionnées dans les démarches constructivistes soulevant des problèmes liés à la justification de la valeur des connaissances produites (Pratt, 2009) :

- absence de repères méthodologiques sur la collecte et l'analyse des données ;
- généralisation au-delà du contexte de production (validité externe).

Afin de garantir cette validité externe dans la recherche constructiviste, il a été proposé des repères fonctionnels en posant des hypothèses plausibles pour clarifier la situation dans d'autres circonstances. Il s'agit d'offrir des outils adaptés pour appréhender une nouvelle situation à partir de résultats complets. Afin de garantir cette validité, nous adopterons deux stratégies de recherche. La première visera à adopter une approche intégrative (Glaser et Strauss, 1967) durant tout le recueil et l'analyse des données par un échantillonnage théorique. Il s'agit de découvrir de nouvelles relations et dimensions en redéfinissant les paramètres liés aux données (guides d'entretien, population, échanges, etc.). La deuxième approche vise la saturation qui se traduit par l'absence d'éléments nouveaux dans les techniques de recueil et d'analyse des données. Ces deux approches permettent d'améliorer la transférabilité de la recherche dans le cadre de données riches et complexes, mais également de renforcer la validité externe des données.

Afin de renforcer la validité interne, les résultats de l'analyse doivent décrire de manière significative et précise la réalité étudiée par des interprétations évaluées comme pertinentes pour les acteurs et les scientifiques. Notre approche qualitative de recherche constructiviste offre un ancrage dans les réalités de terrain, par la construction de savoirs locaux et contextualisés en se focalisant sur les spécificités d'une situation. Pour ce faire, notre choix s'est porté sur la méthodologie inductive axée sur la théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1967). L'analyse des résultats par vraisemblance nous permettra également d'évaluer leur caractère significatif entre le sens produit par les acteurs, et le sens retenu par le chercheur dans son analyse (Valéau, 1998). Nous avons également combiné des méthodes variées, car elles permettent de s'attaquer à des



énigmes théoriques fondamentales tout en accroissant le degré de confiance dans les régularités observées (Poteete *et al.*, 2010).

### **Le schéma de recherche retenu**

En sciences de gestion, deux schémas classiques de recherche existent. Premièrement, une démarche hypothético-déductive :

Dans le cas d'une recherche hypothético-déductive, l'analyse préalable, la formulation du contexte et des considérants de la recherche permettent la formulation d'une hypothèse précise dans un cadre théorique explicite. Le recueil de données est alors largement orienté par l'ensemble des considérants, la théorie de référence et l'hypothèse (Mucchielli, 1996, p. 88-89).

Cette démarche consiste à identifier un ensemble de théories ou de concepts avant d'aller sur le terrain les vérifier.

Deuxièmement, la démarche empirico-inductive résume l'idée suivante : en partant des données de terrain, on constate une loi générale. La théorie se construit à partir de faits décrits. Cela signifie que l'«on ne part pas *a priori* d'une théorie, on part d'une problématique, c'est-à-dire d'une question que l'on pose à un ensemble de phénomènes» (Mucchielli, 1998, p. 57). Les données seront d'abord recueillies avant de les catégoriser et les ordonner. Il s'agit de tenter d'élaborer un schéma de compréhension du fonctionnement global des phénomènes dans une approche de «découverte» (Mucchielli, 1998, p. 57). On cherche donc à formuler une théorie. La démarche inductive part d'observations et mène à une hypothèse ou un modèle scientifique.

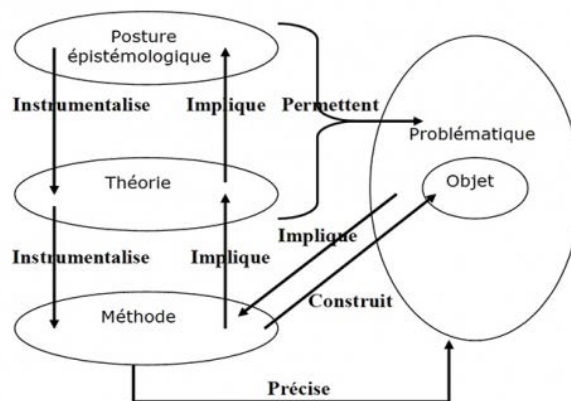


FIGURE 5 – Place et fonctionnement du modèle théorique dans le « cycle paradigmatique de la recherche » (Mucchielli, 1998)

Un modèle théorique trouve sa place dans un ensemble qui comprend la posture épistémologique du chercheur, la théorie qu’il reflète, la problématique de recherche et l’objet de recherche, ainsi que la méthode utilisée. Nous avons proposé d’appeler cet ensemble, le « cycle paradigmatique du fonctionnement de la recherche scientifique ».

L’analyse de la réalité du terrain par l’approche qualitative offre des possibilités d’interprétation qui sont plus importantes. C’est la raison pour laquelle, la construction de nos connaissances s’appuiera sur un processus de compréhension interprétatif et empirico-inductif nous permettant de tenir compte des motivations, des parcours et des perspectives portés par les différentes parties prenantes dans l’évolution de l’ESS à La Réunion. Il s’agit ensuite d’élaborer des hypothèses permettant de poser un cadre général d’interprétation et ayant un intérêt managérial. L’objectif est, dans le cadre de notre recherche, de construire des théories issues d’une analyse de notre terrain en se fondant sur une rigueur méthodologique notamment en matière « d’échantillonnage théorique » et de « cas négatifs » (Paillé, 1994). Une des stratégies que nous avons utilisées est une triangulation méthodologique permettant d’utiliser plusieurs sources de données.

### **Le principe de l’individualisme méthodologique**

Dans les sciences sociales, l’individualisme méthodologique désigne la démarche explicative permettant de rendre compte d’un phénomène collectif (macroscopique).

Elle consiste à analyser ce phénomène comme la résultante d'un ensemble d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles (microscopiques).

En termes de sociologie, l'individualisme méthodologique demeure controversé, particulièrement en France en opposition au concept de l'holisme. L'individualisme sociologique (aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles) précise que les phénomènes sociaux se résolvent en décisions ou en actions d'individus, et qu'il est impossible de les analyser en termes de facteurs supra-individuels. Max Weber<sup>29</sup>, principal représentant en France de ce courant, précisait que la « sociologie, elle aussi, ne peut procéder que d'un, de quelques ou de nombreux individus séparés. C'est pourquoi elle se doit d'adopter des méthodes strictement individualistes ».

La « sociologie compréhensive » de Weber vise à comprendre les motivations qui poussent les individus à agir dans un sens plutôt que dans un autre, en développant l'individualisme méthodologique dans l'analyse des faits sociaux. Chaque individu est une société devenue individuelle, une société individualisée portée par un corps individuel.

Cet individualisme méthodologique a été l'objet d'attaques et de controverses notamment de la part de diverses écoles métaphysiques qui ont dénigré l'approche, la considérant comme une erreur nominaliste. Selon elles, l'homme réel est toujours le membre d'un ensemble social, car il est impossible d'imaginer l'existence d'un homme séparé du reste du genre humain et de la société. L'homme est donc le produit d'une évolution sociale. L'ensemble est antérieur à ses parties ou membres, et c'est pourquoi l'étude de l'individu est postérieure à l'étude de la société. La seule méthode adéquate pour le traitement des problèmes humains est la méthode de l'universalisme ou collectivisme<sup>30</sup>.

Logiquement, les notions de tout et parties sont corrélatives. En tant que concepts logiques, ils sont l'un et l'autre hors du temps. L'individualisme méthodologique ne conteste pas la signification de tels ensembles collectifs, mais ils permettent de décrire leur naissance et leur disparition, leurs évolutions et leur fonctionnement. Toute action est bien accomplie par des individus, et la collectivité agit toujours par l'intermédiaire

---

<sup>29</sup> Dans une lettre adressée à l'économiste Robert Liefmann en 1920.

<sup>30</sup> Par méthode de l'universalisme ou collectivisme, l'auteur parle de la méthode holiste.

d'un ou plusieurs individus dont les actes sont rapportés à la collectivité. Une collectivité n'a pas d'existence réelle, car les actions proviennent des individus membres, qui constituent son corps. On ne perçoit pas la société, une nation, une coopération sociale sans ses membres que sont les individus. La signification est simple : l'individu ne précède pas ce temps, mais, ce sont des actions définies d'individus qui constituent le collectif. Par cette approche, un ensemble collectif est un aspect particulier des actions d'individus réels et divers qui déterminent le cours d'événements.

Le principe d'individualisme méthodologique a été retenu dans le cadre de nos analyses du terrain afin d'appréhender au mieux les faits sociaux et les événements relatifs à l'évolution de l'ESS.

## **1.2 – Une recherche qualitative exploratoire**

Il existe deux niveaux d'analyse en sciences de gestion : une analyse qualitative et une analyse quantitative. Les recherches qualitatives sont généralement inductives, s'inscrivent dans une perspective compréhensive, et captent des renseignements et des données ancrées, étoffées, contextuelles, inhérentes à la réalité étudiée. À l'inverse, les recherches qualitatives sont de nature déductive, s'inscrivent dans une logique de vérification, et reposent sur des estimations numériques et de fréquence. Pour nos travaux, nous avons retenu la recherche qualitative qui vise la compréhension plutôt que la vérification en tenant compte de la complexité des situations.

### **Une recherche qualitative**

La recherche qualitative, lorsqu'elle est conduite dans le cadre d'un paradigme méthodologique empirico-inductif (Creswell, 1998) est souvent définie systématiquement comme une recherche exploratoire. Nous retrouvons bien cette position fondamentale dans la pratique des sciences de gestion à travers cette recherche qualitative.

L'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant (Paillé et Mucchielli, 2003, p. 5).

TABLEAU 15 – Différences entre recherches quantitatives et qualitatives d’après Paul Van Royen *et al.* (2007)

<b>Recherche quantitative</b>	<b>Recherche qualitative</b>
Questions plutôt biomédicales	Plutôt adaptée à l’étude des phénomènes sociaux
Mesure, quantifie des variables	Explore l’existence et la signification de ces phénomènes
Relations causales entre des variables mesurables	Compréhension du contexte Étude des sujets dans leur environnement
Teste des hypothèses	Crée des hypothèses
Déductive	Inductive

Au moment de choisir une démarche scientifique d’accès au terrain, nous avons été confronté à l’opposition historique entre recherches qualitatives et quantitatives.

En réalité, en n’explorant pas les mêmes champs de la connaissance, il n’y a pas d’opposition, mais plutôt une complémentarité entre la recherche qualitative et la recherche quantitative. La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste essentiellement à recueillir des données verbales (plus rarement des images ou de la musique) permettant une démarche interprétative. Cette démarche regroupe des perspectives diverses en matière de bases théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données.

La démarche qualitative est rigoureuse et répond à une méthodologie précise :

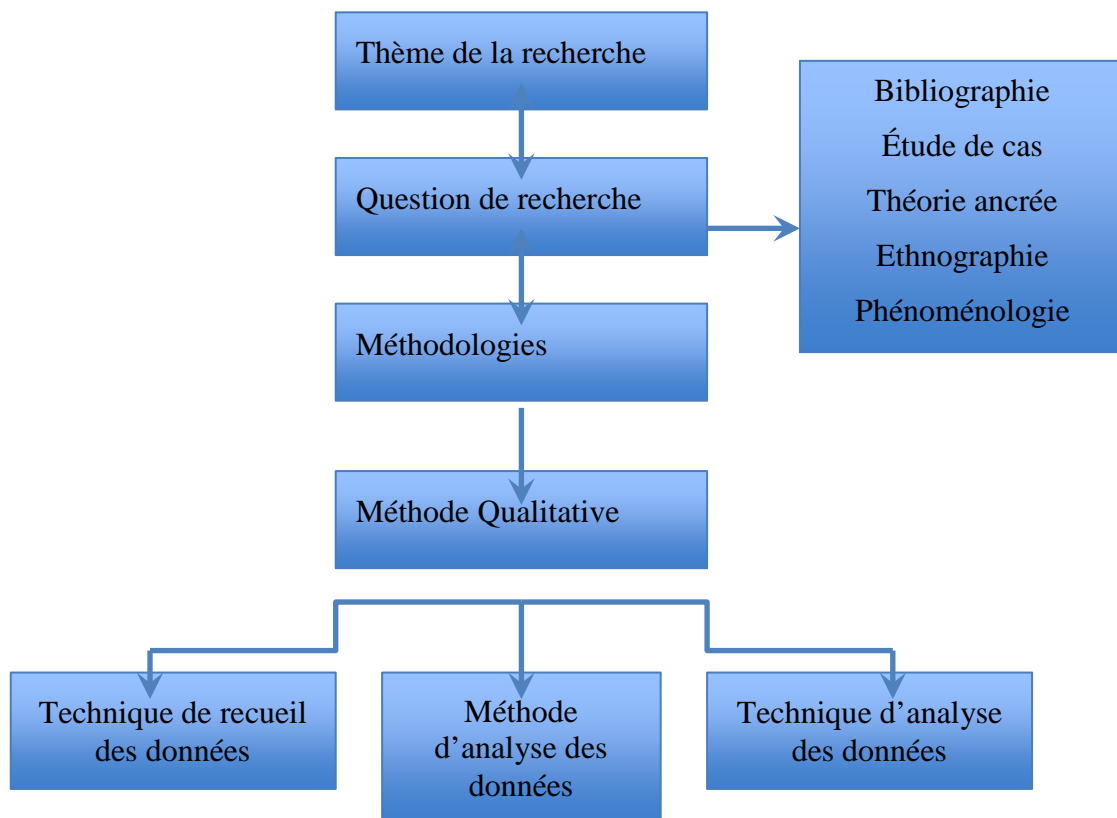


FIGURE 6 – Démarche qualitative d'après Paul Van Royen *et al.* (2007)

### Une recherche qualitative de type théorisation ancrée

Au cœur de cette thèse, la méthode qualitative que nous retiendrons est celle dite de théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1967). Selon Hempel (1965), une théorie a pour but d'apporter une compréhension plus approfondie et plus exacte des relations mises en évidence entre des phénomènes :

Une théorie, à cet effet, interprète ces phénomènes comme les manifestations d'entités ou de processus situés à l'arrière-plan [...] ces entités et processus étant régis par des lois ou des principes théoriques caractéristiques, grâce auxquels la théorie explique alors les relations découvertes (Hempel, *op. cit.*, p. 109).

Une théorie est une organisation du monde des phénomènes, reposant sur des lois par exemple, et elle nous montre comment et où regarder pour « voir » tel ou tel phénomène. Elle prend généralement la forme d'un modèle schématique qui vise un but pédagogique, en cherchant à mieux faire comprendre la théorie et comment les phénomènes étudiés fonctionnent. Le modèle théorique peut être considéré comme une

« paire de lunettes déformantes ». Ce modèle, une fois intégré intellectuellement, agit comme un mécanisme perceptif et cognitif qui transforme la « réalité » en représentation (Le Moigne, 1995).

La méthodologie de la théorisation ancrée développée par Glaser et Strauss (1967) est une des plus souvent utilisées dans les démarches qualitatives, appelée également « *Grounded Theory* ». C'est une posture radicale d'enquête empirico formelle, récusant toute réflexion déductive, et destinée à la construction rigoureuse de théories issues de la collecte et de l'analyse progressive de données de terrain. En partant d'une réalité locale et contextuelle, il s'agit de formuler une théorie par un travail méthodique, en faisant émerger un processus de codification et de définition des concepts, et à formaliser leurs relations dans le cadre d'un modèle. Elle exclut toute idée d'orientation théorique préliminaire afin de ne pas polluer l'analyse empirique, notamment en limitant les risques de circularité (Ayache et Dumez, 2011). Il ne s'agit donc pas d'infirmer ou de confirmer une théorie prédéfinie par le terrain, en éliminant toute découverte.

Cette démarche est régulièrement remise en cause. Selon Ayache et Dumez (2011), l'utilisation stricte de la théorisation ancrée est impossible en pratique. En outre, Van Campenhoudt et Quivy (2006) mettent en évidence les dangers relatifs au lancement d'une « étude de terrain inductive, sans cadre conceptuel préliminaire en partant dans le vide » sans même savoir ce qu'il y a lieu d'observer, avec des risques sur des situations de surcharge de données et de confusion.

Selon Paillé et Mucchielli (2008), le chercheur doit atteindre le juste équilibre pour une bonne « équation intellectuelle » entre le terrain et le cadrage théorique. Notre démarche de recherche s'inscrit pleinement dans les travaux de Glaser et Strauss (1967) afin d'ancrer notre modèle à partir de la découverte du terrain par les données, et les expériences des acteurs et des entrepreneurs de l'ESS en relation au territoire et face aux institutions. Dans la perspective d'appréhender le terrain de manière efficace, il semble nécessaire de poser un cadre théorique préliminaire (Savoie-Zajc, 2000) afin de nous guider dans le recueil et l'analyse des données collectées en lien avec les thématiques de recherche. Nous préférons parler ici de « posture théorique de départ ». Selon Paillé et Mucchielli (2008), il est nécessaire de poser un cadrage théorique de départ peu structuré et peu structurant afin de poser les grandes lignes, c'est-à-dire les

frontières de notre recherche et mettre en évidence les phénomènes à étudier sur le terrain, sans *a priori*, les questions à se poser sur les situations empiriques sans chercher à vérifier les hypothèses. Il s'agit par conséquent d'une démarche qualitative de type théorisation ancrée, mais dans une perspective « nuancée » (Gardody, 2015).

## **2 – Dispositif général de recherche empirique**

Le but de toute recherche est de produire des résultats qui soient dignes de confiance et validés par la communauté scientifique. Sur le plan méthodologique, cela signifie que le chercheur doit effectuer les meilleurs choix empiriques pour répondre à sa problématique. Ces choix sont le plus souvent inscrits dans un dispositif général de recherche, qui délimite l'étude du terrain.

Ce dispositif intègre généralement les stratégies d'accès au terrain, l'échantillonnage, la conduite des entretiens, les procédures d'analyse, etc. L'objectif de cette sous-partie est de présenter l'ensemble des choix qui ont constitué notre dispositif général de recherche.

### **2.1 – L'étude empirique**

Cette partie traitera de toutes les approches utilisées de façon empirique. Dans un premier temps, l'étude empirique décrira le cheminement du chercheur pour conduire la collecte des données de notre terrain. Toutes les méthodes de collecte des données choisies seront abordées. Nous développerons dans un deuxième temps les processus d'analyses adoptés selon une méthodologie que nous décrirons par étapes.

#### **Cheminement empirique du chercheur**

Le choix de la théorisation ancrée de Glaser et Strauss (1967) permet d'analyser une réalité complexe en adoptant une approche inductive souple et progressive. Comme vu précédemment, le chercheur doit disposer de beaucoup de temps pour explorer ce type de situation radicale. Cependant, il semble compliqué de poser une démarche de recherche en explorant un terrain *ex nihilo* (Miles et Huberman, 2003 ; Van Campenhoudt et Quivy, 2011). C'est pourquoi notre dispositif de recherche empirique s'inscrit dans la prudence du fait de notre statut de chercheur débutant et en réduisant son caractère aléatoire.



Nous constituerons un cadrage conceptuel et théorique qui nous permettra d'appréhender notre terrain. En tenant compte des écarts entre l'approche conceptuelle et empirique, il s'agit de maximiser sous contrainte l'accès au terrain en faisant preuve d'opportunisme méthodique (Girin, 1989). Cette construction méthodologique « sur-mesure » implique une grande rigueur et une grande transparence afin de garantir la fiabilité des résultats tout en s'adaptant de façon pragmatique aux problèmes rencontrés. Après avoir posé notre stratégie d'accès au terrain, nous précisons notre cadrage méthodologique qui s'appuiera sur quatre points avant de commencer notre travail empirique.

Le cadrage conceptuel fait partie intégrante de notre méthodologie de recherche empirique. À travers lui, nous cherchons à définir le périmètre théorique de notre étude de terrain en formulant des questions de recherche. Il se décline par la suite en un échantillonnage théorique en décidant du choix des interlocuteurs, du champ des problématiques à investir, des informations à recueillir et à analyser, les outils qui seront utilisés. Notre approche inductive récursive complétera ce cadrage conceptuel par d'autres questionnements du même ordre en fonction des observations.

L'échantillonnage fait référence au choix de la population à étudier. Dans une recherche qualitative, l'échantillonnage permet de délimiter les conditions d'accès au terrain et aux données :

- il définit les caractéristiques à étudier en fonction des moyens et du temps disponible afin de découvrir les construits ;
- il permet de sélectionner les cas ayant une résonance théorique.

Sur la question de la représentativité théorique, les individus, les organisations et les contextes ont été choisis en tenant compte de notre cadre conceptuel préliminaire et de nos questions de recherche. Nous avons cherché à observer les phénomènes en approfondissant notre étude par des informations de qualité. Sur le choix des organisations, les données ont été recueillies en tenant compte du périmètre légal de l'ESS. Elles ont également été choisies pour leurs liens avec l'île de La Réunion y compris celles qui ont leurs sièges en métropole. Certaines organisations sont elles-mêmes fédératrices d'autres organisations sur le territoire. Le choix de ce terrain est donc orienté par rapport à sa pertinence avec notre thème de recherche.

Autre critère de sélection, les organisations choisies ont dû faire face à un ensemble de mutations, à la fois organisationnelles et professionnelles, au cours de leurs parcours, se traduisant par un questionnement sur leurs compétences et moyens d'améliorer le sort du champ de l'ESS à un moment donné. Elles ont eu aussi à faire face aux mutations institutionnelles en répondant pour certaines aux urgences de développement définies au sein des politiques publiques.

En ce qui concerne les individus, l'interrogation s'est dirigée vers le public directement visé par notre sujet. C'est pourquoi nous avons recherché des personnes ayant connu l'ESS dans leur parcours professionnel ou bénévole afin de témoigner des phénomènes de changement et de leur posture entrepreneuriale.

La sélection préalable s'est faite par des questions ouvertes : Présentation du rôle de votre structure dans l'ESS ? Quels sont selon vous, les points marquants que vous avez vécus dans votre parcours professionnel ou bénévole au sein de l'ESS ? Pouvez-vous décrire l'évolution de l'ESS au cours de ces quinze dernières années ? Pouvez-vous identifier les liens entretenus avec différentes personnes clés de ses réseaux exprimés, qui ont pu influencer, orienter la construction de l'ESS ?

Nous avons donc focalisé nos questions sur les individus, leur organisation, et l'impact sur la société ainsi que les relations entretenues dans des logiques de réseaux formels ou informels.

Nous avons également interrogé nos interlocuteurs sur leur connaissance et leur participation à un certain nombre de faits et d'événements ayant eu lieu ou en cours sur l'évolution et le développement de l'ESS à La Réunion, toujours dans une perspective d'individualisme méthodologique.

Cet échantillonnage nous a permis de recueillir des données du terrain provenant de profils et d'organisations différents selon l'âge, l'ancienneté, les postes et les missions, les grilles de lecture du changement. Le tableau suivant présente les caractéristiques des personnes interviewées.

TABLEAU 16 – Caractéristiques des personnes interviewées

Cas	Type d'organisation	Domaine	Fonction actuelle	Nombre d'années d'expérience ESS	Autres liens avec l'ESS
1	Association	Humanitaire	Trésorier	20	Étudiant cursus ESS
2	Association fédérative	Développement coopératif	Directrice générale	15	Réseaux
3	Association	Formation dans le champ du social	Responsable de formation	30	Responsable pédagogique formation ESS
4	Mutuelle	Assurance mutuelle	Délégué régional	40	Trésorier d'une association régionale
5	Entreprise individuelle	ESS	Consultante	14	Ancienne responsable d'association sur la création d'entreprises
6	Service déconcentré de l'État	Emploi et travail	Retraité	42	Ancien correspondant régional en charge de l'ESS
7	Association	Ressourcerie	Coordonnateur	20	Cursus de formation dans l'ESS
8	Association Groupement d'employeurs	Mutualisation de l'emploi	Directeur général	16	Codéveloppement et partenariat avec des organisations de l'ESS
9	Association	Éducation populaire	Trésorier	40	Mandat de représentation dans les instances régionales de l'ESS. Militant mutualiste
10	Service déconcentré de l'État	ESS	Correspondante régionale	10	À l'origine de nombreuses initiatives structurantes de l'ESS. Approche structurante et militante de l'ESS
11	Association de quartier	Animation, insertion, environnement	Directeur	8	Prise de fonction de la direction d'une instance régionale et expériences de terrain des dynamiques associatives
12	Fondation	Social et médico-social	Employé	30	Formation cursus ESS
13	Association nationale	Social et médico-social	Directeur général	30	Représentant régional au sein d'une tête de réseau nationale
14	Mutuelle	Assurances et réalisations sanitaires et sociales	Cabinet	20	Trésorier au sein d'une instance régionale de l'ESS
15	Coopérative (SCIC)	Petite enfance	Codirecteur	15	Cursus universitaire ESS Militant au sein d'associations et de coopératives ESS
16	Coopérative (CAE)	Entrepreneuriat généraliste	Directrice générale	25	Militante au sein des mouvements de l'ESS. Représentation de réseaux nationaux
17	Association	Insertion par l'activité économique	Trésorier	8	Cursus de formation doctorale en lien avec l'ESS. Publication dans le champ de l'ESS
18	Coopérative (SCOP)	Service à la personne	Président-Directeur	30	Expérience de cadre dans une association de taille

			général		importante. Impliqué dans les réseaux associatifs et représentation dans les réseaux locaux et nationaux
19	Association	Omnisport	Président	10	Directeur d'un organisme d'insertion et de formation des jeunes
20	Association Fédérative	ESS	Président	40	Investi dans le monde associatif et mutualiste
21	Collectivités	Services personnes âgées	Attaché territorial	5	Cursus en tant que salarié dans l'ESS
22	Association	Financement et formation	Délégué	11	
23	Association fédérative	ESS	Direction	8	Enseignement ESS auprès des étudiants
24	Fondation	Médico-social	Cadre de direction	20	
25	Établissement public	Entrepreneuriat ESS	Recherche	18	Président d'une association de quartier
26	Collectivité territoriale	Social ESS Formation	Élue	5	Actif dans le monde associatif et coopératif
27	Établissement public	Insertion et social et ESS	Cadre de direction	10	Parcours professionnel au sein du monde associatif pendant plusieurs années
28	Association fédérative	Insertion	Président	10	Parcours professionnel en lien avec les associations et l'insertion par l'activité économique
29	Association	Création d'entreprises	Cadre de direction	10	Parcours militant au sein de plusieurs associations
30	Mutuelle	Santé	Direction	25	Impliqué dans le monde coopératif

Notre méthode d'échantillonnage théorique permet de redéfinir les paramètres de l'étude empirique à partir des thèmes et questions de recherche émergeant tout au long du travail d'analyse (Glaser et Strauss, 1967). La démarche n'est pas figée et le changement de direction dans le recueil de données peut évoluer au fil de l'étude du terrain, optimisant les opportunités de découverte (Strauss et Corbin, 2004). Partant de là, nous avons régulièrement amélioré notre guide d'entretien. Les données se sont enrichies au fur et à mesure de l'analyse. Notre position s'est également enrichie sur l'échantillon en diversifiant les points de vue et les profils des individus.

Notre objectif de départ était de vérifier l'opportunité de notre projet de recherche notamment en vérifiant l'accessibilité des données, mais aussi l'existence de logiques de réseaux formels et informels face aux processus d'entrepreneuriat institutionnels. Cela est justifié par le fait que nous faisons référence, au cœur de notre étude, à des

formes d'entrepreneuriat institutionnel peu étudiées. Au fil de l'émergence de notre problématique, il s'agissait de vérifier l'existence et la pertinence empirique de notre recherche. Les données recueillies et analysées nous ont permis de mettre en évidence la mixité des approches et des expériences sur les différentes thématiques sans limiter notre recueil au cadrage théorique préliminaire. Ce premier objectif de notre modèle a été atteint puisque nous avons recueilli assez de données sur les phénomènes liés aux institutions et à leur évolution au sein de l'ESS.

Notre second objectif visait à recueillir des données sur les phénomènes liés aux parcours et pratiques entrepreneuriales et intrapreneuriales formels et informels faisant émerger des processus de changements institutionnels dans le champ de l'ESS. Nous souhaitons identifier et décrypter les processus et les formes d'entrepreneuriat institutionnel issus de réseaux informels au sein de plusieurs types d'organisations (entreprises et institutions). Les résultats obtenus dans ce cadre étaient partiels puisque les phénomènes observés et analysés ne décodaient pas précisément les processus de constitution des logiques de réseaux informels et leur lien avec le changement institutionnel.

Ces constats ont mis en lumière la nécessité d'améliorer notre recueil de données. La population interrogée a été diversifiée afin de recueillir les réactions les plus variées et contrastées possibles. Dans cette perspective, nous avons rencontré des professionnels issus de différentes organisations et de cœurs de métier. Cette diversité a été déterminante dans la quête de saturation de notre modèle. C'est pourquoi dans le cadre de la sélection des individus, nous avons appliqué le concept de représentativité théorique en nous focalisant davantage sur les processus de changement institutionnel. De même, la plupart des outils d'analyse déployés en sciences sociales sont bien adaptés à l'étude de situations statiques, mais ils ne sont pas appropriés pour comprendre le monde de l'ESS en perpétuel changement dans lequel nous vivons. Les phénomènes liés aux défis sociaux et environnementaux dans le champ de l'ESS nous ont conduit à questionner les outils d'analyse dynamiques pour étudier le changement institutionnel, et plus spécifiquement, à comprendre si l'évolution des règles et des normes était le seul paramètre à prendre en compte. Le questionnement sur un tel outil analytique au développement d'une théorie générale du changement institutionnel était posé.

Ces dernières années ont vu se développer un ensemble d'outils pour analyser les situations dynamiques, en particulier le changement institutionnel (Schmid, 2004 ; Dopfer *et al.*, 2004 ; North, 2005 ; Ostrom, 2005 ; Hodgson, 2009 ; Nelson, 2009), mais aussi le changement au sein de systèmes de « règles », et le changement de concept central dans l'analyse institutionnelle (Hodgson, 2004). Notre vigilance s'est donc focalisée sur les processus cachés ou sous-jacents derrière les changements passés ou en cours (Ostrom, 2007b, p. 23). Notre réflexion nous a conduit vers l'analyse des différentes configurations de règles façonnant les interactions humaines (North, 2005 ; Ostrom, 2005), au-delà des règles inscrites dans les documents légaux. Ainsi, nous avons questionné les nombreuses règles non écrites (c'est-à-dire « invisibles »), les règles écrites mais non suivies, ou encore les règles acceptées par les individus dans leurs interactions quotidiennes ou affectant leur comportement. De fait, identifier et mesurer ces règles dans les situations empiriques a été un véritable défi.

Pour poursuivre notre recueil de données, nous avons donc retenu une approche du concept de « règles », entendu selon Ostrom et Basurto (2011) comme « des compréhensions partagées par les acteurs, ayant trait à des prescriptions effectives, définissant quelles actions ou quels résultats sont requis, interdits ou permis », suivant ainsi la définition de Commons (1924) et Ostrom (1980).

Les règles sont des énoncés linguistiques contenant des prescriptions similaires aux normes. Elles sont, en outre, porteuses de l'attribution d'une sanction lorsque des actions prohibées sont commises et constatées par un surveillant (Commons, 1924). Un système de surveillance et de sanctions doit également être présent (Crawford et Ostrom, 2005 ; Basurto *et al.*, 2009). En effet, les règles sont le résultat d'efforts – implicites ou explicites – pour générer de l'ordre et de la prédictibilité dans la société. Les règles sont élaborées au sein d'arènes de choix collectif ou constitutionnel, au niveau local, national ou international, avec des arènes qui peuvent être d'une grande diversité. Même si les recherches contemporaines tendent à se focaliser sur les règles formellement prescrites par un gouvernement national, il semble important de saisir les processus de changement des règles au niveau de la communauté considérée, même si ces règles ne sont pas formellement codifiées par ceux qui en font usage pour structurer leurs interactions quotidiennes.

Elles doivent être distinguées des stratégies qui sont des plans élaborés par les individus dans une situation donnée en vue de parvenir à certains résultats grâce à certaines actions. La stratégie tient compte des informations de chacun sur la structure élémentaire de la situation. À côté de ces définitions, on retrouve les normes qui sont des prescriptions concernant des actions ou des résultats qui ne visent pas principalement un gain matériel et personnel à court terme. L'essentiel des normes est acquis dans le cadre de la communauté dans laquelle l'individu interagit fréquemment.

Mais Ostrom (2011) aboutit à un constat important :

À la lumière de la logique combinatoire, ni les administrateurs publics ni les bénéficiaires directs ne peuvent analyser complètement l'espérance de gains personnels ou d'amélioration des performances pour chaque changement possible de règles entre individus au sein d'une hiérarchie, d'un marché ou d'un système de ressources communes (*common-pool resource system*). Cette impossibilité existe aussi pour les systèmes biologiques : ils évoluent.

C'est pourquoi nous avons actualisé notre grille d'entretien dans ce sens par un item spécifique sur le changement institutionnel et en rajoutant une démarche cartographique manuscrite des réseaux à la fin de chaque entretien :

- le système de classification des règles développé par Ostrom et ses collègues du Workshop, fondé sur le cadre heuristique de l'analyse institutionnelle et de développement (IAD) et adossé à des outils de théorie des jeux semble prématuré au vu du caractère exploratoire de notre étude. Pour mettre de l'ordre dans la myriade de règles spécifiques présentes dans toute situation d'action particulière, les auteurs avaient, dans leur étude, regroupé les règles au sein de sept catégories compréhensives. Comme dans les théories formelles, ils sont partis de l'hypothèse que toute interaction humaine est composée de sept éléments opératoires : des acteurs occupant certains rôles choisissent parmi des actions à différents stades du processus décisionnel, à la lumière de leur capacité de contrôle sur un nœud décisionnel, des informations dont ils disposent, des résultats probables, et des coûts et bénéfices perçus pour ces résultats. Ceux qui sont familiers des analyses de théorie des jeux reconnaîtront sans peine ces sept éléments (*moving parts*) mobilisés dans tout jeu formel.
- pour répondre au modèle de notre recherche, nous avons choisi de combiner cette démarche avec une autre méthode exposée plus tard sur les échelles d'observation. L'échantillonnage théorique nous donne une grande flexibilité en

autorisant l'évolution des paramètres de notre étude empirique à partir des questions et constats émergeant tout au long du travail d'analyse (Glaser et Strauss, 1967).

Ainsi, une fois la théorisation relative aux phénomènes contextuels de l'ESS et d'entrepreneuriat et d'intrapreneuriat saturée, nous avons décidé de nous recentrer sur le changement institutionnel afin d'aboutir à une analyse approfondie de ses processus.

Le guide d'entretien a été un support en évolution permanente au cœur de notre démarche d'échantillonnage théorique. Il s'agissait d'obtenir une compréhension plus fine et profonde des ressentis des répondants, afin d'enrichir au fur et à mesure notre guide, en fonction des thèmes émergents jusqu'à épuisement de l'exploitation de toutes les dimensions de notre problématique. Sur le terrain, nous avons retravaillé les questions au fil des entretiens et des analyses en améliorant la qualité et la pertinence des informations obtenues. Par exemple, la plupart de nos répondants ont eu du mal à fournir instantanément des réponses à l'existence d'un entrepreneuriat ou d'intrapreneuriat collectif institutionnel en équipe. Nous avons donc utilisé d'autres expressions, formules ou synonymes (réseaux, connaissances, communauté, etc.). Pour certaines personnes, leur rôle dans le changement institutionnel n'était pas évident, mais elles considèrent avoir contribué à un mouvement de changement en regardant leur parcours passé. Nous avons donc remis en question ces périodes de leur parcours.

Au terme de chaque entretien, l'analyse de notre posture de chercheur a été revisitée afin de déceler des situations critiques et améliorer nos interventions ultérieures. Nous avons par exemple ciblé la notion d'expériences et de parcours professionnels pour recentrer uniquement nos interlocuteurs sur les périodes significatives en lien avec le phénomène ESS, en évitant les récits de vie détaillés de leurs engagements professionnels ou bénévoles. Nous avons laissé, aussi, plus de place à la parole de nos interlocuteurs au fil des entretiens pour éviter toute interférence ou introduction de biais dans la production de nos verbatims.

### **Les entretiens semi-directifs**

Nous avons justifié notre posture méthodologique et épistémologique en précisant notre choix qualitatif d'accès au terrain dans un processus empirico-inductif (Mucchielli, 1996). Comme vu précédemment, notre étude vise à comprendre les processus



d'entrepreneuriat institutionnel et de changement sur un territoire. Au regard de nos choix paradigmatiques, l'analyse et la compréhension de tels processus ne seront possibles qu'en interprétant l'expérience des différents acteurs. À cet effet, notre méthodologie s'est principalement appuyée sur trois outils : l'entretien semi-directif, l'observation, et l'analyse documentaire à travers la méthode des échelles d'observation.

L'entretien dans les recherches qualitatives facilite l'expression libre des interlocuteurs, de leurs pensées et ressentis en permettant d'approfondir les sujets abordés, et ainsi faire de nouvelles thématiques inconnues de notre problématique initiale, à travers les expériences personnelles des répondants (Palmer, 1928). L'objectif est d'obtenir les points de vue, les réflexions et les observations de personnes qui ont une connaissance particulière, un statut particulier, ou qui disposent d'informations auxquelles l'enquêteur ne peut avoir accès par d'autres moyens.

Nous avons donc exploré les processus individuels complexes sous le regard et l'angle de la réalité vécue par nos interlocuteurs. Cette méthodologie nous a permis de comprendre comment nos interlocuteurs ont pu appréhender le développement de l'ESS sur le territoire donné au vu des différentes situations de changement.

Néanmoins, dans la mesure où le soin apporté à la conception et à la conduite de l'entretien influe sur le niveau de qualité des informations recueillies, nous ne nous sommes pas laissé entièrement déposséder du contrôle de notre instrumentation. En effet, la direction des entretiens a conditionné la qualité des informations collectées. Par conséquent, nos entretiens semi-directifs comprenaient un ensemble de thèmes imposés en tant que chercheur abordant tous les sujets sous forme de questions ouvertes. Ces éléments étaient contenus sur un guide d'entretien qui fut un aide-mémoire et un outil de vérification des grandes thématiques à aborder au cours de l'entretien. Le répondant avait la liberté d'enchaîner les idées en toute liberté. Ce procédé semi-directif nous a également permis d'analyser comparativement les réponses.

Au démarrage de chaque entretien, nous avons tenu particulièrement à respecter un certain nombre de conditions : rappel des règles de confidentialité, enregistrement de l'entretien, contexte de l'étude, liberté de parole, environnement calme, etc. Concernant les répondants, l'engouement était perceptible, aucun refus n'a été exprimé.

Globalement, la majorité des individus avaient besoin d'échanger et d'exprimer leurs ressentis et leur enthousiasme par rapport à des phénomènes liés à l'évolution de l'ESS, aussi bien par le passé que dans les perspectives.

Dans un premier temps, nous avons effectué vingt entretiens auprès de personnes faisant partie, à notre sens, d'une équipe entrepreneuriale et appartenant ou intervenant directement ou indirectement au champ de l'ESS professionnellement ou bénévolement, au sein d'organisations de tailles différentes. Ces entretiens, réalisés en face-à-face, s'accompagnaient, la plupart du temps, d'un échange sur les réseaux et les liens de l'intervenant avec d'autres organisations ou personnes ayant une place au sein de l'ESS.

Dans un deuxième temps, une observation participante a été possible grâce aux fonctions professionnelles occupées par le chercheur durant plus d'une dizaine d'années (treize années de 2002 à 2015) au sein d'une organisation ayant un rôle de carrefour entre la structuration et l'observation, et les actions de développement de l'ESS sur un territoire donné (Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de La Réunion). Il s'agit ici d'appréhender ce que l'on peut appeler des « fragments de situation » par l'immersion du chercheur au sein d'une réalité sociale (Valéau, 1997).

### **La conduite des entretiens semi-directifs**

La qualité des données et le sens des entretiens sont étroitement corrélés au contexte de production (Girin, 1989) : l'environnement, les conditions particulières liées au dispositif de recherche, l'évolution des échanges verbaux et non verbaux entre les interlocuteurs, etc. La posture du chercheur dans la conduite de ses entretiens conditionne la parole des interviewés.

La mise en place du cadre des entretiens s'est réalisée dans les conditions suivantes :

#### **L'environnement**

Une attention particulière a été portée sur l'environnement pour assurer le bon déroulement des entretiens. Nous avons mené notamment une réflexion sur les paramètres spatio-temporels susceptibles de favoriser l'expression des répondants dans un espace familier : leur lieu de travail ou un espace choisi par eux de manière exclusivement individuelle. De même, nous avons rappelé le caractère anonyme et confidentiel des propos tenus, dans un espace calme et isolé, sans risque d'interruption

par des visites ou des appels téléphoniques. Nous nous sommes également adaptés aux contraintes temporelles de l'interviewé afin qu'il puisse bénéficier du temps nécessaire pour s'exprimer. Enfin, tous les entretiens ont été enregistrés afin de conserver l'ensemble des données et de bénéficier d'une participation active aux échanges. Chaque interviewé était invité à donner son accord sur l'utilisation d'un dictaphone.

### **Posture du chercheur**

La conduite des échanges établis par la posture et l'attitude du chercheur va favoriser ou limiter l'expression des individus et par contrecoup l'accès aux données et aux informations. Le cadre de nos entretiens semi-directifs a été posé en référence aux travaux et préconisations de Ruquoy (1995) et Van Campenhoudt et Quivy (2011). Nous avons adopté une posture facilitante pour l'expression de la réalité de chaque répondant en tenant compte de son propre langage, avec ses propres cadres de référence, en toute autonomie. Il s'agissait d'éviter tout jugement, en créant un cadre de confiance afin de clarifier au mieux les propos tenus que ce soient des informations et des raisonnements à caractère personnel ou des sentiments, opinions, attitudes. La posture adoptée se fondait sur une attitude compréhensive et empathique sans interférence avec les intérêts, valeurs et sentiments du chercheur.

Un fil conversationnel (Pharo, 1984) enchaînant les contenus du guide d'entretien, mais n'imposant aucun ordre dans les thèmes abordés, fut établi. Dans ce cadre, nous avons manifesté un réel intérêt et une écoute active et attentive aux propos de l'interviewé sans modifier ou interrompre la parole par un thème jugé plus important. Cependant, sans être directif, nous avons poursuivi nos objectifs de recherche en nous focalisant sur les thèmes du guide, en évitant les dérives, et en rebondissant sur des éléments de son discours. La prudence de nos interventions s'est donc manifestée par nos relances modérées sans orienter ou imposer des cadres de pensée limitant la pertinence des réponses.

### **Le déroulement des entretiens semi-directifs**

Les échanges et interactions au cœur de nos entretiens semi-directifs ont pour objectif de délivrer la vérité des discours de nos répondants. Le guide d'entretien pose le cadre de l'entretien semi-directif par un déroulement spécifique :

- la première phase débutait par une présentation générale de la personne et de sa structure ainsi que son parcours personnel et professionnel afin de faire connaissance et d’instaurer un climat propice à l’échange et à la narration. Certains interlocuteurs pouvaient, par exemple, aborder d’autres sujets d’actualité ou des priorités liées à leur propre centre d’intérêt, ou encore des sujets communs avec le chercheur. La suite de l’échange s’est orientée vers les expériences vécues en lien avec l’ESS en focalisant sur les motivations et les faits marquants : Quels sont selon vous, les points marquants que vous avez vécus dans votre parcours professionnel ou bénévole au sein de l’ESS ? La question sur la définition de l’ESS permettait d’explorer le contexte de notre recherche en comprenant la réalité des répondants. Cette phase est restée centrée sur les faits sans dimension affective dans un premier temps ;
- la deuxième phase visait plutôt à questionner le répondant sur la dynamique de son expérience dans l’ESS, en mettant en lumière ses éventuelles contributions et ses appréciations quant à l’évolution de l’ESS (identification de ses fonctions liées à l’ESS, des facteurs d’explication de la réalité, pensées sur l’entrepreneuriat dans le champ, les actions menées, les personnes ayant joué un rôle, etc.) : Pourriez-vous de manière exhaustive décrire vos fonctions en lien avec l’ESS ? Les actions que vous avez menées dans ce sens ? Les dispositifs que vous avez gérés en lien avec l’ESS ? Les personnages clés ayant contribué à l’avancée significative de vos actions en lien avec l’ESS au sein de votre organisation ? Quelle est votre définition de l’entrepreneuriat dans l’ESS ? Comment voyez-vous évoluer le secteur de l’ESS au cours de la prochaine décennie ? Quelle innovation pour faire évoluer les institutions ?
- la troisième étape a permis de conclure l’entretien en vérifiant si tous les points du guide d’entretien ont été abordés en laissant la liberté et la possibilité à l’intervenant de s’exprimer et compléter si besoin l’entretien. Cette dernière phase se concluait également par une production manuscrite de l’interviewé qui, à partir d’une feuille blanche, devait écrire les connexions et les réseaux identifiés ayant eu un rôle clé dans la construction de l’ESS autour de lui.

Observer et analyser les changements institutionnels appellent une réflexion sur les outils à utiliser en sciences sociales. Selon Campbell (1965), le modèle de variation

aveugle et de rétention sélective explique pourquoi les configurations de règles évoluent. Trois éléments doivent exister :

1. Des processus qui génèrent une diversité de règles possibles...
2. ... Qui évaluent ces règles grâce à l'information comparant leurs performances dans des environnements particuliers...
3. ... Qui retiennent les règles les plus performantes au regard de critères tels que la productivité, l'équité, la responsabilité et la soutenabilité.

Ces trois processus sont constitutifs d'un schéma général et peuvent jouer des rôles multiples dans les contextes sociaux de changement institutionnel (Campbell, 1965 ; Dennett, 1995 ; Hodgson, 2002 et 2008 ; Hodgson et Knudsen, 2006). La typologie des règles doit conduire à une analyse politique qui permettra de caractériser la configuration institutionnelle d'une situation d'action donnée à l'instant T0 (ensemble de règles et de normes évaluées à l'instant T1), et repérer quelles règles et normes sont sélectionnées à l'instant T2 et aux périodes suivantes, tout en analysant de façon rigoureuse les règles et les mécanismes de transformation de l'information (Ostrom, 2005, chap. 6).

De nombreux chercheurs (Brown, Feldman, 2009 ; Dopfer *et al.*, 2004 ; Runciman, 2009) ont développé des approches pertinentes pour étudier l'évolution des sociétés humaines. Certaines recherches visaient à confronter différentes approches théoriques du changement et de l'évolution humaine dans un rapport avec la nature des règles et des configurations de règles. L'approche micro, méso et macro proposée par Dopfer et ses collègues (2004) a également nourri notre schéma d'analyse : pour comprendre la nature émergente et complexe de l'existence du changement dans l'évolution économique, ils ont eu recours au cadre d'analyse de l'économie évolutionnaire avec une architecture micro-méso-macro. La limite de l'approche de Dopfer *et al.* (2004) se traduit par le peu de détails sur la nature des règles et configurations de règles opérant au niveau méso, qui pourraient expliquer comment émergent et se mesurent les changements.

Notre dispositif de recherche souligne donc notre route vers la théorisation en analyse dynamique, loin des théories statiques, en disposant de différents moyens permettant de mieux comprendre le monde complexe et en perpétuel changement dans lequel nous vivons.

Dans le champ de la science politique, l'étude des systèmes de règles dans un contexte d'action législative a fait l'objet d'une attention soutenue des chercheurs, en occultant cependant les nombreux processus de changements de règle. Pour comprendre comment évoluent ces systèmes et développer une théorie générale du changement institutionnel, il semble incontournable d'étudier d'autres types de systèmes de règles, en soulignant les conditions favorables aux apprentissages et aux changements de règle.

La méthode dominante de construction des institutions est décrite par Evans (2004, p. 31-32) à travers le concept de « monoculture institutionnelle ». Selon lui, outre les mauvaises institutions ayant été imposées un peu partout, le danger peut provenir du « verrouillage » quand « des individus puissants tirent avantage de telles institutions, conduisant à des problèmes graves de dépendance du sentier suivi » (Arthur, 1989 ; Nelson, Winter, 2002). Dès lors, les sans-pouvoir et les sans-défense sont en réalité les plus exposés. Cette « monoculture institutionnelle » engendre des systèmes dont les règles formelles ont peu de variantes, contrairement à la diversité des environnements :

Si la connaissance des experts peut être d'un grand apport pour la conception et la mise en œuvre de systèmes de ressources locales, en revanche imposer simplement un ensemble uniforme de règles formelles et ignorer la réalité écologique locale et les savoirs sociaux ne produit pas la diversité nécessaire pour apprendre de l'expérience.

Notre recherche s'appuie sur une méthodologie originale de Desjeux (2004) issue de l'éthnomarketing et intitulée « Les Échelles d'observation ». Trois caractéristiques permettent de comprendre cette approche :

- un découpage de la réalité sociale en fonction des points de vue ;
- une stratégie de rigueur pour expliquer et comprendre les mécanismes des phénomènes sociaux ;
- une typologie des recherches en sciences humaines et sociales pour en déterminer la zone de pertinence.

Ces échelles permettent de démarrer l'approche du terrain en dépassant les querelles de méthode, les approches doctrinales et disciplinaires, et en mesurant autant la position que l'évolution des phénomènes sur un espace longitudinal. La méthode induit donc à la fois une interdisciplinarité qui permet d'expliquer un phénomène social multifactoriel. Il s'agit de dépasser les généralisations limitées et d'ouvrir le recueil des données en se

basant sur le principe de « mobilité de l'observation », les rapports et les interstices entre les échelles.

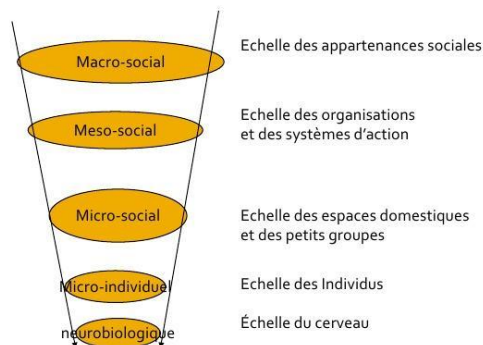
Les échelles de Desjeux (2004) peuvent se décliner de nombreuses manières : échelle macrosociale, échelle mésosociale, échelle des appartenances sociales, échelle des organisations et des systèmes d'action, échelle micro-individuelle, échelle microsociale, échelle des individus, échelle des espaces domestiques et des petits groupes, échelle neurobiologique, ou encore échelle du cerveau. Un phénomène social peut s'analyser à plusieurs échelles.

L'exemple du pouvoir est significatif pour comprendre cette méthode.

TABLEAU 17 – Exemple des échelles d'observation du pouvoir

Macrosociale	Domination et légitimité
Méso et microsocial	Les relations de pouvoir
Micro-individuel	L'autorité

De fait, cette échelle de Desjeux offre donc plusieurs niveaux à prendre en compte :



Pour comprendre la signification de chaque échelle, il faut tenir compte de son objet et de la place de la société et de l'individu à chaque niveau.

TABLEAU 18 – Tableau de signification et des disciplines associées de chaque échelle

Échelle	Objet	Place de la société et de l'individu	Disciplines
<b>Macro</b>	Lien social, structure sociale, mode de vie, classe sociale, culture et valeurs, tendances sociales	La société dans son ensemble. L'individu n'est pas visible.	Macroéconomie, anthropologie, démographie
<b>Méso</b>	Marchés, organisations, institutions	Système d'action, les réseaux, processus sociaux (innovations), marchés, contexte, l'individu n'est pas visible.	Sociologie des organisations sciences politiques
<b>Micro</b>	Famille, immeuble, groupes de pairs, entreprise, association	Échelle du quotidien, pratiques, usages, routines, sociabilité, identité	Ethnologie
<b>Individu</b>	Individu, acteur, agent, sujet, personne	Individu acteur unique (motivations) la société n'apparaît plus.	Psychologie, psychanalyse, microéconomie, sciences cognitives, marketing, psychologie sociale
<b>Cerveau/ neurones</b>	Les processus physiologiques et neurologiques	Cellules du cerveau, besoins, mécanismes organiques. La société n'apparaît pas, mais l'individu comme une machine d'un point de vue fonctionnel	Biologie, neurologie, ergonomie, génétique.

Dans notre dispositif méthodologique, les entretiens semi-directifs peuvent répondre à la fois au niveau des individus, micro et méso :

- l'échelle mésosociale porte sur les données issues des entretiens semi-directifs et sur une forme d'analyse stratégique sur les organisations et les institutions ;
- l'échelle microsociale est obtenue aussi bien avec les entretiens semi-directifs que l'observation directe en accédant aux groupes, entreprises, associations ;
- l'échelle individuelle à travers les motivations d'acteurs et de sujets uniques donnant une dimension psychosociale au terrain.

Pour l'ensemble de notre schéma d'analyse, nos travaux se sont inspirés de l'échelle d'observation de Desjeux (2004) et de l'approche micro-méso-macro proposée par



Dopfer et ses collègues (2004), nous avons retenu uniquement trois niveaux d'échelle sur l'ensemble des observations possibles afin d'obtenir la meilleure organisation et pertinence d'analyse au vu du recueil des données obtenues.

L'hypothèse de départ est que la réalité observée change en fonction de l'échelle d'observation retenue. Ce relativisme méthodologique conditionne les résultats d'une enquête qui seront différents selon « la position de l'observateur, des conditions d'observation, de l'échelle d'observation et du découpage de la réalité à une échelle donnée » (Desjeux, 2004). Bien que les échelles puissent être détaillées comme vu précédemment, Desjeux (2004) retient trois échelles de base de l'observation en sciences sociales : l'échelle macrosociale des régularités et des valeurs, l'échelle microsociale des acteurs sociaux en interaction (au niveau des organisations ou des rites d'interaction du quotidien), et l'échelle micro-individuelle du sujet ou de l'agent en termes psychosociaux ou cognitifs. Si la réalité change en fonction des échelles, l'observation doit être mobile, et c'est pourquoi « cette mobilité est elle-même encadrée dans l'action, dans la société, dans le jeu social dont la connaissance est issue ». La connaissance devient aussi mobile, et les échelles d'observation participent de la construction des nécessaires points de repère qui permettent de « donner la position de l'observateur et donc d'évaluer la validité de ce qu'il dit ».

C'est en faisant varier ces focales en fonction des trois thèmes transversaux retenus que Desjeux (2004) montre comment l'information recueillie varie à chaque échelle. L'auteur défend une conception selon laquelle « en fonction de la focale ou de l'échelle d'observation choisie, la réalité observée change, les points de repère se transforment, la question de la rationalité évolue » (Desjeux, 2004, p. 5). La question des échelles d'observation en sciences sociales montre que la connaissance n'est possible en réalité que par un découpage permettant d'obtenir une approche globale, en tenant compte de plusieurs points pour approcher la réalité dont certains dénoncent l'illusion d'exhaustivité (Veyne, Gourdé et Martin, 1983, rééd. 1997).

Desjeux (2006), en découpant la réalité sociale en fonction des points de vue, propose une stratégie qui permet d'expliquer les mécanismes des phénomènes et de déterminer la zone de pertinence. Ainsi, lorsqu'on change d'échelle, on ne voit pas la même chose. Notre recherche est une déclinaison de cette méthode en proposant non pas une étude de cas, mais bien une analyse dynamique de l'évolution du champ de l'ESS sur le territoire

de La Réunion, sujet d'interrogation sur ce phénomène social. L'observation discontinue d'une réalité continue est possible grâce à cette méthode. Le postulat de cette méthode implique qu'à chaque échelle disparaît une autre : ce qui ne peut être observé par une échelle peut être perçu par une autre échelle. Ce principe de relativisme méthodologique sous-tend un modèle explicatif multifactoriel sans cause unique qui permettra de dépasser les généralisations limitées à une échelle. Ainsi, à chaque échelle, peuvent correspondre plusieurs techniques de recueils de données.

Au regard de notre démarche empirique et des contingences de réalisation des travaux liés à l'accès au terrain, nous avons choisi d'adopter plusieurs techniques de recueil de données décrites dans le tableau suivant :

TABLEAU 19 – Tableau des choix retenus des échelles d'observation

Échelle	Contexte personnalisé	Supports
<b>Macrosociale</b>	Territoire, social et sociétal Culture, valeurs et tendances sociales	– Analyse documentaire ethnographique
<b>Mésosociale</b>	Organisation des réseaux, interaction, innovation, système d'action	– Entretiens semi-directifs et cartographie des relations
<b>Microsociale</b>	Entreprises, associations, institutions, individus, acteurs, formes de solidarité	– Observation directe et observation participante

Dans notre étude, nous projetons de définir les contours de chaque échelle de la manière suivante. La théorie des échelles d'observation est une théorie inductive qui part d'une question pratique relative au recueil de l'information à l'image de la théorisation ancrée. Concrètement, elle a pour postulat qu'il existe toujours des angles morts de l'observation et de la pensée qui nécessitent de faire un découpage dans la réalité. Le découpage et la focale peuvent porter sur l'intérêt ou le sens, les rapports de pouvoir ou l'identité, la domination ou les interactions, le statique ou le dynamique, la socialisation ou les transgressions. Ainsi, la théorie produite devient une variable dépendante de la situation d'observation. Le but n'est pas alors de rechercher la vérité, mais « le vrai », à partir de la question suivante : « Ce que je décris correspond-il à la réalité ou non ? » D'où l'importance du recoupement des informations. Ce positionnement s'inscrit, de fait, dans le paradigme constructiviste.

La théorie des échelles d'observation est donc une théorie pragmatique des sciences humaines et sociales : elle part des pratiques concrètes de production de la connaissance

par l'enquête, qu'elle soit qualitative ou quantitative, à partir d'une focale et d'un découpage de cette focale. Le découpage lui-même renvoie, à la fois à des contraintes pratiques d'accès au terrain, aux objets matériels et aux personnes. Le fait de changer d'échelle amène à construire des régularités en utilisant les dimensions supérieures qui simplifient et agrègent la diversité proposée par les échelles inférieures. Ainsi, plus nous explorons la dimension microsociale, plus nous découvrons la diversité et la mobilité des acteurs (Leroy, 2012).

Ce qui est discuté ici, comme à chaque fois avec l'observation des échelles, ce n'est pas la qualité des enquêtes, mais la validité de la nouveauté et des changements institutionnels observés. Pour savoir si quelque chose est nouveau, il est souvent nécessaire de changer de focale ou d'échelle à un moment donné de l'observation du phénomène, mais aussi dans le temps et dans l'espace.

Les échelles font apparaître trois grandes formes de causalité. Premièrement, l'échelle macrosociale met en évidence une causalité extérieure à l'acteur à travers les effets d'appartenance autour de quatre grands clivages : strates sociales ou classes, âge ou génération, sexe ou genre, cultures ethniques, religieuses ou politiques. Deuxièmement, les échelles méso et microsociales, font apparaître des interactions entre acteurs ainsi que les jeux entre ces derniers. Enfin, l'échelle micro-individuelle fait ressortir une variable plus interne, celle du sens, de la cognition et de l'intérêt. Cette échelle n'est pas étudiée dans nos travaux.

### **La cartographie des relations et des réseaux**

Sur l'ensemble des entretiens menés auprès des acteurs du territoire, la grande majorité a accepté d'identifier les différentes personnes clés mentionnées dans leurs récits : ces personnes clés se trouvent soit au sein de leur organisation ou dans leur environnement, soit dans les réseaux qui ont pu influencer et orienter leur parcours dans l'ESS ou le développement de l'ESS sur le territoire. Ils ont donc dessiné sur une page blanche sous forme de cartographie très simple (des cases ou des ronds contenant des personnes, fonctions et institutions) et des lignes pour marquer les liens existants historiquement avec leurs parcours au sein de l'ESS. Certaines ont exprimé le degré de relation (faible -- ou forte ++) ou qualifié la relation (appui, conseils, etc.), mais d'autres n'ont pas

souhaité le faire. Certains ont également été soucieux de ne pas oublier de personnes clés, des réseaux ou des institutions.

Nous avons donc compilé l'ensemble des acteurs cités en les regroupant par grandes familles. Concernant les réseaux individuels, nous avons respecté la confidentialité souhaitée des personnes interviewées durant les entretiens pour n'afficher que des informations anonymisées. L'interviewé cherchait à mettre en avant, la plupart du temps, les types d'acteurs ayant joué un rôle soit dans le développement de l'ESS soit dans leur propre parcours au sein du champ. Nous avons donc synthétisé ces relations par un graphique reprenant les principaux types d'organisations concernés.

cartographie des relations individuelles et institutionnelles des interviewés

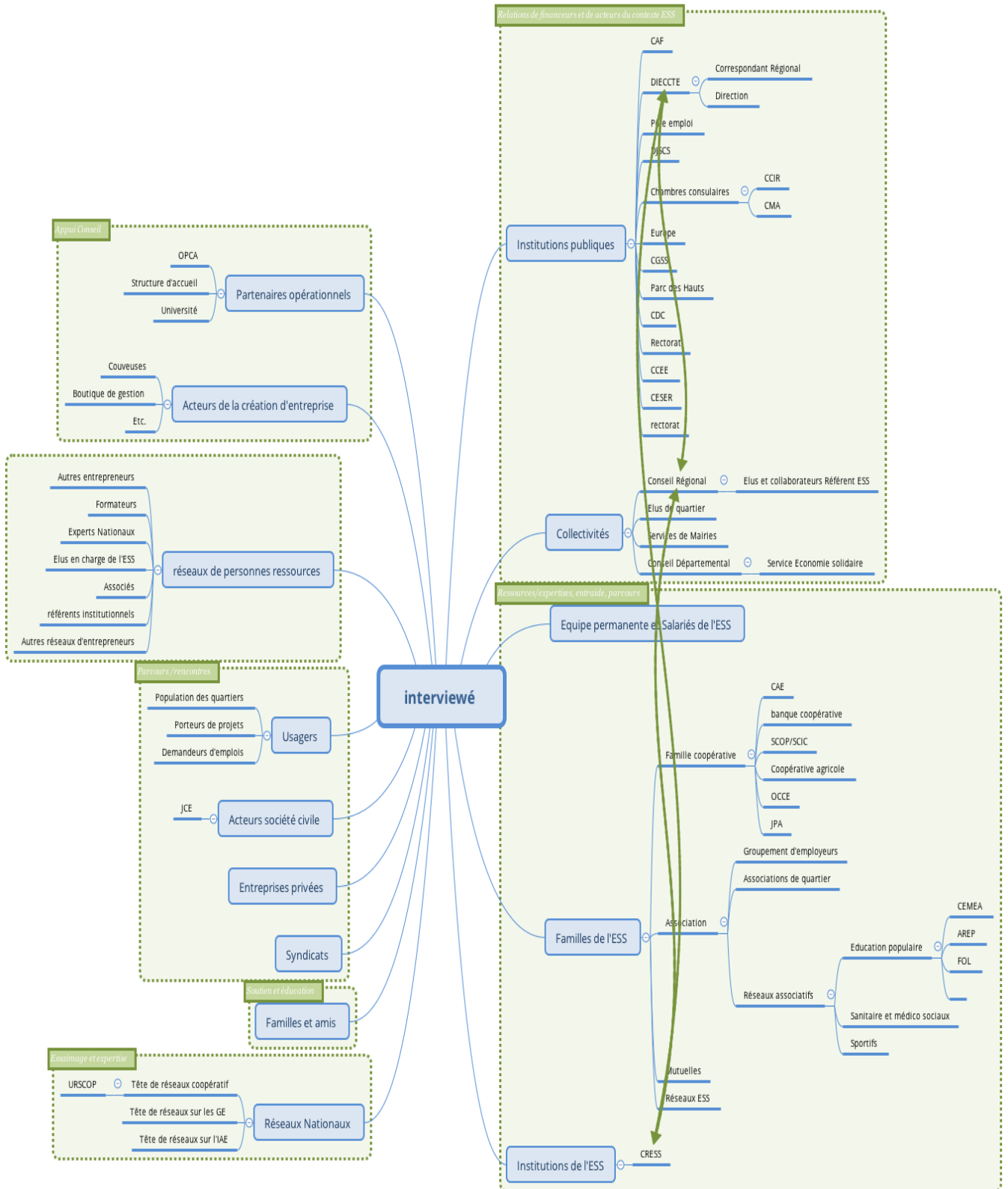


FIGURE 7 – Cartographie des relations individuelles et institutionnelles des interviewés

Cette cartographie souligne l'importance et l'étendue des réseaux formels et informels existants autour des personnes interviewées. Nous avons mis en évidence la présence des acteurs signataires du contrat d'objectifs qui ont été cités à de nombreuses reprises lors de cette séquence de l'entretien, représentés par les flèches vertes. Cette représentation graphique distingue bien les réseaux de personnes-ressources/clés, les autres acteurs et les institutions. Lors des entretiens, nous avons observé chez plusieurs interviewés une description plutôt des individus que des institutions, soulignant l'approche militante, engagée, voire déterminante en fonction des domaines et des secteurs. À noter également que certains interviewés reconnaissent le profil militant autant chez des entrepreneurs que chez les agents de l'État et des collectivités.

### **L'observation directe et participante**

Outre les entretiens semi-dirigés, notre dispositif de recherche qualitative s'appuie également sur des observations détaillées (Van Maanen *et al.*, 1982) en se concentrant sur une « constellation de comportements naturels » (Baudrillard, 1968, cité par Arnould et Wallendorf, 1994, p. 486 ; McCracken, 1989). Pour le chercheur « observateur », il s'agit d'« être le témoin des comportements sociaux de groupes d'individus dans les lieux mêmes de leurs activités » (Peretz, 2007, p. 14). L'analyse des comportements révèle à la fois des perspectives en action (Sherry et McGrath, 1989), mais aussi les valeurs et normes portées par les membres du groupe observé. Le chercheur est généralement positionné dans une observation directe du terrain (Peretz, 2007), pouvant être participante ou non, voire mécanique dans certains cas (Arnould et Wallendorf, 1994).

Selon Baumard *et al.* (1999), il existe trois degrés de participation du chercheur sur le terrain : l'observateur qui participe, le participant observateur et le participant intégral. Les avantages et les inconvénients de chaque statut portent à la fois dans la relation avec le terrain et dans la poursuite des objectifs de recherche.

TABLEAU 20 – Les différents degrés de participation du chercheur sur son terrain  
(adapté de Baumard *et al.*, 1999 et de Sardan, 2008)

Degré de participation	Définition	Avantages	Inconvénients
<b>Observateur intégral</b>	Le chercheur ne participe pas à la vie du groupe, il observe des situations dans lesquelles il n'intervient pas.	Le chercheur influence moins le groupe en tant que membre qu'en tant qu'instrument d'observation. Cette position est utile quand la situation requiert un haut niveau d'expertise qu'un novice perturberait.	Beaucoup de situations ne sont pas données à voir au chercheur, car il ne fait pas partie du groupe. Ses descriptions peuvent rester superficielles et tendre vers l'ethnocentrisme ou le stéréotype.
<b>Observateur qui participe</b>	La participation à la vie du groupe reste marginale et le rôle de chercheur est clairement défini auprès des membres.	Le chercheur profite d'un certain degré de liberté en fonction de la confiance qu'il aura établie avec les membres du groupe.	La légitimité du chercheur en tant que participant peut être remise en cause par les membres et diminuer leur degré de confiance envers le chercheur.
<b>Participant qui observe/participant observateur</b>	Le statut de membre prédomine sur le rôle de chercheur.	Le chercheur profite d'un assez grand degré de liberté dans les situations observées et à observer.	Le rôle de chercheur peut être mal accueilli par les membres qui peuvent activer des mécanismes de défense vis-à-vis de la recherche.
<b>Participant intégral/participant complet</b>	Le statut de membre prédomine, le rôle de chercheur est dissimulé ou laissé de côté.	Le chercheur peut vivre l'expérience partagée avec les membres du groupe, notamment les coulisses qui peuvent être cachées ou des situations que les répondants ne peuvent rapporter. L'expérience vécue permet une meilleure incorporation du phénomène.	La question de l'éthique se pose dans la dissimulation. Le risque d'oubli des objectifs de la recherche est fort quand le rôle de chercheur est laissé de côté et le travail ethnographique peut manquer de recul critique ou de perspicacité.

Au cœur de notre recherche, il est important de noter que notre posture d'observation a été amenée à évoluer en fonction des spécificités du terrain. En tant que chargé de

mission puis en tant directeur de la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire pendant plus de dix ans, et administrateur à ce jour, la posture de la recherche-action a été également questionnée. Mais l'observation participante est celle qui réunit le plus les conditions de sa réalisation à travers l'étude du travail quotidien et des relations observées durant ces nombreuses années sur le développement de l'économie sociale et solidaire à travers ses acteurs, ses organisations, et ses institutions. Nos travaux se sont donc appuyés sur le travail observé dans la réalité en établissant un inventaire de faits, de problèmes, et des idées en interviewant différents profils de personnes et en observant directement leur travail.

Cette méthodologie issue de l'ethnologie, de la sociologie de la psycho-éducation (Touraine, 1995), permet de rendre compte de la complexité du phénomène social observé. Ce contact direct avec le terrain et les acteurs bien que délicat pour certaines situations, est aussi associé à l'implication personnelle du chercheur, et peut entraîner une modification de l'objet, et donc à une certaine forme de subjectivité.

Du fait de cette position, nous avons donc eu l'occasion, à de nombreuses reprises, de participer à la vie et au développement de l'économie sociale et solidaire à La Réunion aussi bien auprès des acteurs, des entreprises, que des institutions. Par exemple, nous avons pu participer à de nombreux formats de travail sur le terrain : réunions, présentations de projet, groupes de travail, comités techniques, temps forts, séances de travail, temps de travail avec les adhérents, réunion nationale, réunions de services, conseil d'administration et assemblée générale, comité de financements, formation, etc.

Le degré de proximité avec l'ensemble des projets, actions, décisions, et stratégies de développement et de l'économie sociale et solidaire était globalement important. Grâce à l'autorisation obtenue auprès de la CRESS et de la correspondante régionale de l'économie sociale et solidaire, il a été possible d'accéder à de nombreux documents internes et officiels permettant, par la même occasion, d'obtenir des éléments chronologiques précieux. Les documents internes mis à disposition par la chambre de l'économie sociale et solidaire et par l'institution étatique ont permis également d'accéder à des informations précieuses comme des rapports, études, publications, notes, et comptes rendus internes. La confidentialité des données et des informations recueillies a donc été respectée scrupuleusement notamment lorsque des personnes



représentant d'autres institutions ou organisations sont citées ou lorsque les intérêts de l'institution sont classés confidentiels.

Les éléments chronologiques ont été construits à travers les nombreux éléments documentaires et entretiens. Afin de combiner la méthode qualitative choisie et la dimension chronologique des travaux de cette recherche, des périodes ont été déterminées en identifiant des faits ou des évolutions de rupture sur la période analysée de 2000 à 2015. Nous avons rajouté des éléments de l'année 2016 au regard des informations recueillies lors de l'analyse documentaire et des derniers entretiens menés.

### **Analyse documentaire**

Le traitement des données issues de nos entretiens semi-directifs a été complété par l'analyse de documents appartenant aux institutions participant au développement de l'économie sociale et solidaire à La Réunion, aux personnes interviewées qui possédaient des documents pertinents au regard de notre problématique, et à la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire. Un grand nombre de documents de toute nature et de toute forme nous ont permis de disposer d'une description factuelle de l'évolution de l'économie sociale et solidaire sur le territoire. Certains documents étaient officiels et publics, et d'autres faisaient partie d'archives privées permettant de tracer la chronologie de certains faits et l'historique de certaines structures.

Ces écrits nous ont permis de rendre compte d'événements ou de décisions qui ont joué un rôle déterminant dans la structuration et le développement de l'ESS. Deux niveaux d'analyse ont pu être dégagés : d'une part, les documents ont permis de préciser les faits dans une optique de triangulation des informations recueillies lors de nos entretiens, et d'autre part, ils nous ont permis de mieux comprendre l'historique des événements, l'histoire des organisations, et l'évolution du champ de l'économie sociale et solidaire dans la société. Ainsi, ces documents écrits ont eu une importance capitale pour conforter l'analyse historique. L'utilisation de ces matériaux a donc fait l'objet d'une sélection et d'une interprétation afin d'apporter une valeur ajoutée à l'analyse globale (Grawitz, 2011, p. 573).

## **2.2 – Processus d’analyse**

Comme nous l’avons vu précédemment, un certain nombre d’outils peuvent nous permettre de récolter des données de différentes natures (Arnould et Wallendorf, 1994). Il s’agit d’expliciter de quelle manière nous envisageons de les analyser afin d’aboutir à nos résultats. L’objectif est d’obtenir « le croisement de données de sources multiples afin d’éviter les réalités fragmentaires » (Berger, 1959).

Pour ce faire, nous expliciterons dans un premier temps le processus d’analyse par théorisation ancrée qui se fonde sur la comparaison continue des données et la simultanéité des phases de collecte et d’analyse. Dans un deuxième temps, nous présenterons notre cheminement de pensée lors de cette analyse qualitative en nous focalisant sur les temps forts intellectuels ayant jalonné la construction de notre modèle.

### **L’analyse par théorisation ancrée**

Au cœur de notre recherche, notre analyse qualitative a consisté en la théorisation d’une masse imposante de données brutes recueillies. Cette démarche de théorisation a pour objectif, plus précisément, de dégager le sens d’un événement, à travers notamment l’élaboration d’un schéma explicatif de diverses situations à expliciter. Suivant ce principe, nous souhaitons étudier le développement de l’économie sociale et solidaire en allant au-delà d’une unique analyse descriptive. La méthode de théorisation, dite ancrée, de Glaser et Strauss (1967) que nous avons retenue nous a permis d’aboutir à ce type de résultats en assurant la correspondance étroite avec les données. Cette correspondance fut garantie notamment par la simultanéité de la collecte et de l’analyse des données. Ainsi, le traitement des données s’effectuait progressivement au fur et à mesure de nos entrevues et de nos périodes d’observation. De fait, ce procédé nous a permis de mieux orienter les entrevues et les observations subséquentes aux premières analyses.

Les outils utilisés tels que la grille d’entretien ont donc été provisoires, car ils ont évolué au fur et à mesure des interviews que nous avons menées. Le chercheur se situe donc dans un processus itératif de questionnement permanent lui permettant de comprendre, de vérifier et d’enrichir en continu les hypothèses formulées à partir des premières analyses de corpus.

Dès lors, dans le cadre de notre recherche, le corpus des données n'a pas été constitué d'un seul tenant. Plusieurs mois se sont écoulés entre le premier et le dernier entretien. Nous avons donc pu fondamentalement respecter la logique de l'analyse itérative décrite précédemment, où la production et la vérification de la théorisation se sont déroulées par approximations successives jusqu'à la validité et la fiabilité voulue. En effet, l'aller-retour perpétuel entre collecte et analyse des données s'est poursuivi jusqu'à ce qu'un schéma cohérent, assurant l'intelligibilité du discours et des données empiriques, nous ait permis de conclure à la saturation des diverses significations relevées (Mukamurera, Lacourse, Couturier, 2006). Comme vu précédemment, la saturation est un critère de validation de notre recherche se traduisant par la situation à travers laquelle aucune nouvelle donnée n'est en mesure d'actualiser davantage le modèle théorique produit, qui est alors capable de rendre compte de l'ensemble des faits possibles à l'intérieur des situations étudiées (Valeau, 1998).

### **Processus d'analyse**

L'analyse dans le cadre de la théorisation ancrée d'un corpus conduit en un traitement progressif des données. Six grandes étapes jalonnent l'évolution d'une analyse par théorisation ancrée : la codification, la catégorisation, la mise en relation, l'intégration, la modélisation, elles reproduisent la dynamique du phénomène analysé et la théorisation.

### **La codification**

La codification constitue le point de départ indispensable de toute théorisation ancrée (Paillé, 1996). Techniquement, cela a consisté à étiqueter, ligne par ligne, les unités de sens présentes dans les propos recueillis lors des entretiens. Les unités de sens sont des segments de texte (mots, locutions, phrases, paragraphes, etc.) qui représentent une signification spécifique et unique. De manière concrète, nous nous sommes posé les questions suivantes par rapport à notre corpus : Qu'est-ce qu'il y a ici ? Qu'est-ce que c'est ? De quoi est-il question ? Nous avons procédé à un codage inductif au sein duquel il s'est agi de codifier par des termes propres aux chercheurs, ou aux participants (utilisation des codes *in vivo*).

Afin d'illustrer notre démarche de codification, nous proposons ci-dessous plusieurs exemples.

### **Exemples de codification**

#### **Parcours ESS, importance des rencontres, partager l'expertise**

« Le premier contact que j'ai eu avec toi, tu m'as aussi ouvert les yeux sur une réalité où je n'avais pas une expertise extraordinaire. Et puis les échanges puisque tu partages, le fait que toi aussi, tu sois militant. Voilà, les acteurs du réseau à notre niveau... »

#### **Écosystème favorable aux acteurs et acteurs du changement**

« Après, c'est des histoires de personnes. On travaille ensemble, sur des dossiers souvent. On fait des actions communes, de présentation, de développement. On essaie de créer des événements. Et, c'est ce maillage-là qui crée la réussite. Comme l'écosystème financier est indispensable, il faut également qu'on se connaisse. Tout ce qui gravite autour de l'accompagnement et de la création d'entreprise, du développement, ça doit se connaître et essayer de travailler ensemble. C'est dur à structurer, c'est compliqué, on y arrive doucement, mais il faut y arriver. Ce qui marche, c'est quand les structures savent travailler ensemble... »

#### **Entrepreneuriat collectif**

« Oui. Je pense que c'est un changement de comportement. Et sociétal. Ce sont des gens qui ne réfléchissent plus sur une démarche individuelle. Il y a la notion d'avoir envie, de participer à un projet. De partager, d'échanger et d'évoluer ensemble. Au niveau des entreprises, quand je te parle des cadres, on a aussi des gens qui arrivent. Et qui trouvent dans la CAE le modèle qui leur convient. Parce qu'ils ne vont pas créer une entreprise, mais être sociétaires d'une coopérative qui existe déjà. Et là, on a des personnes qui se retrouvent dans une posture de leader d'un collectif, qui ont envie de faire évoluer leur business. Mais, ils vont s'appuyer sur les compétences qui existent au sein de la coopérative et ils vont être leaders sur des projets économiques. »

#### **Changement et impact sur le territoire**

« On a changé le territoire. Pas tout seul. Le réseau des coopératives, on n'a pas tout seul le territoire. L'ESS a changé le territoire. Alors, évidemment en Île-de-France, il y a le PIB qui tire tout le pays... Mais, je vois dans les autres régions plus petites. L'économie sociale et solidaire change le territoire. Doucement, tranquillement, mais on impacte. »

#### **Rôle collectif des institutions**

« Je dirais que s'il n'y avait pas notamment toi, X, à la CRES ou des gars comme Y ou Z et A je pense, ça aurait été compliqué puisqu'il y a eu des institutions qui se positionnaient pour nous accompagner, pour nous mettre en lien [...] Ça a été un élément hyperimportant. »

#### **Gouvernance et ESS**

« Voilà. Parce qu'on regarde encore sur le prisme de l'emploi. Je vois que certaines collectivités me parlent de projets innovants. Ce qui me désole, c'est que certaines personnes de ces collectivités ne sont pas au niveau des enjeux. Quand ils parlent d'économie sociale et solidaire avec toi, tu te rends compte qu'ils n'y connaissent rien. C'est là que je me dis que si on n'a pas une vision comme ça, il faut arrêter. Je pense qu'à un moment donné, il faut la ligne. Il faut être cohérent. Il y a un fil conducteur dans la vie. »

#### **Volonté d'agir et réseaux d'acteurs**

« Comme tu viens de dire, il y avait un territoire, un terreau, un vivier de personnes. Vivier de personnes, tu as des personnes, des institutions, c'est-à-dire CRES et tout ce qui s'ensuit, l'URSCOP, les collectivités. Quand tu vois les appels d'offres du TCO, je me dis waouh. De toute façon, c'est simple. Sur un territoire, quand tu as plusieurs personnes capables de mettre en synergie, c'est ce qu'on disait au niveau de l'association, ça fonctionne. Tu as des entrepreneurs, tu as la collectivité qui a un besoin et tu as les institutions qui sont là pour impulser cette dynamique. Ça prend un an. Ça prend deux ans. Mais, ça voit le jour. Mais sur ce territoire, si tu n'as pas cette volonté. Il peut y avoir des porteurs de projets. Mais s'il n'y a pas des volontés institutionnelles, des volontés qui accompagnent ces autres volontés, ils ne pourront rien faire. »

#### **Coopération, réseaux d'acteurs et changement**

« Elle est lente et en même temps depuis 2010, il y a eu pas mal de changement. Il y a beaucoup plus de communication sur ces thèmes-là. En même temps, on est dans le mois de l'ESS. On a créé des liens entre plusieurs SCOP à La Réunion. Son positionnement est peut-être intéressant. Je pense aussi qu'on peut aussi se déclarer entreprise solidaire, entreprise équitable. Ça a fait émerger des vœux et des souhaits d'aller dans ce modèle. C'est une bonne chose qu'on en parle de plus en plus pour amener les jeunes et les futurs pensants vers ce modèle d'économie là. »

#### **Évolution historique**

« Tout le cheminement de la CRES, c'était avant le GRCMA. Ça a pris du temps. Il a fallu 20 à 25 ans pour arriver là où on en est aujourd'hui. C'est malheureux. »

#### **Conception de l'ESS**

« Une richesse en termes de PIB, mais une richesse en termes territorial et humain. »

Ces entretiens ont été menés à des intervalles différents. La première entrevue portait sur la question des rencontres déterminantes dans le parcours de l'interviewé au sein de l'économie sociale et solidaire. La deuxième entrevue a permis de faire évoluer la question pour comprendre le faisceau de relations existantes et son impact sur l'action de développement. Les réponses ont donc évolué d'une dynamique individuelle vers une dynamique collective. Dans le premier cas, l'économie sociale et solidaire était embryonnaire alors que dans le deuxième cas le contexte d'entrepreneuriat entre les acteurs et les institutions était beaucoup plus prégnant. Nous pouvons constater la dimension multicausale et multidimensionnelle évoquée par l'interviewé grâce à une évolution de la grille d'entrevue. Par ailleurs, il est important de rappeler qu'aucune analyse ne peut restituer toute la mise en scène d'un témoignage. Il s'agit de dégager les propriétés essentielles de l'objet analysé selon des angles spécifiques choisis.

## **La catégorisation**

C'est la deuxième étape qui permet d'enrichir par un second niveau de « codage » le corpus de données. La codification initiale peut contenir les prémices de concepts qui pourront être transformés en catégories. Il s'agit donc de mettre à profit cette codification initiale en relisant tous les codes, afin de les regrouper, de les classifier, de les comparer et enfin de les questionner. Concrètement, la catégorisation consiste à porter l'analyse à un niveau conceptuel en nommant de manière plus riche et plus englobante les phénomènes qui se dégagent des données. Cela consiste, plus précisément, à élaborer des catégories dites « conceptualisantes » permettant d'aller au-delà du simple relevé de contenu pour toucher à la théorisation même des aspects importants de la réalité étudiée (Paillé et Mucchielli, 2008).

Ainsi, au cœur de notre corpus, nous avons pu mettre en évidence des codes qui, seuls, renvoyaient déjà à un concept et par conséquent à une catégorie. C'est ce que Glaser et Strauss (1967) nomment les « codes conceptuels ». De même, nous avons pu identifier des codes qui pouvaient être regroupés de manière à signaler un phénomène ou une idée plus larges. Glaser et Strauss (1967) les nomment les « codes chevilles ».

Cet outil analytique de la catégorisation s'appuie également sur l'expérience et la sensibilité du chercheur afin de donner du sens aux données, afin de les nommer et ainsi expliquer les phénomènes. Cette sensibilité théorique s'acquiert par l'expérience et la formation, mais aussi par la pratique de la recherche sur le terrain.

**Extrait d'un mémo sur l'essai de catégorisation sur le changement  
et le sens à partir d'une partie de l'entrevue**

« Il faut avant tout être un militant. Pour moi, ce côté militant, c'est vouloir changer les choses. »

« Pour moi, ce côté militant, c'est vouloir changer les choses. D'ailleurs, on le voit bien, quand j'étais dans l'armée, je voulais changer les choses. Je ne peux pas changer le monde, mais je veux changer certaines petites choses. »

« Demain, je pense que j'aurais du mal à m'enrichir et à m'épanouir. Le sens. C'est ça mon moteur.

→ moteur, c'est le sens

→ les rencontres créent des passerelles pour transformer les choses

→ rôle des rencontres → les personnes, des faits marquants, des valeurs, la vie privée, peut-être qu'il est temps de passer à autre chose

→ l'expérience permet le changement !

→ capital d'expériences pour le changement

→ le développement personnel et l'ESS

→ apport de connaissances

→ oui au changement du territoire, mais pas de changement sociétal. »

Une lecture d'ordre plus conceptuel des données nous a permis de situer l'interprétation sur les causes et les facteurs favorisant les changements : la volonté et la capacité d'agir, le travail collectif, le sens donné aux actions, l'expérience, la dimension militante, les interactions entre différents niveaux d'actions, les espaces de rencontre et de coopération, l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat, etc.

## Extraits de la liste des catégorisations

### Acteurs du changement

« Maintenant, je m'intéresse à l'évolution des territoires. Je crois en ce concept. Il y a plusieurs visions. Il y en a qui pensent que l'économie sociale et solidaire va transformer les choses et la société. J'ai un peu de mal à y croire. Autant je me dis que... L'économie sociale et solidaire n'est pas un mode de pensée. Elle a été créée dans les années soixante-dix quatre-vingt par rapport aux problématiques de chômage. Plus l'économie sociale, les mutuelles, les fondations qui ont un mode de pensée, de changement de société. Dans l'IAE, il n'y a pas vocation. D'ailleurs, on voit très bien qu'il n'y a pas derrière avec un mouvement politique fort. Derrière le réseau de l'ESS, ce sont les acteurs, mais il n'y a pas ce changement sociétal. Même dans les grands sujets, il n'y a pas de grands mouvements. On ne voit pas les acteurs de l'ESS.

C'est plus l'économie sociale, les mutuelles, les fondations qui ont un mode de pensée, de changement de société. Dans l'IAE, il n'y a pas vocation à l'ancrage territorial. »

### Appartenance

« C'est ce que j'entends. Il faut que d'abord que les entreprises elles-mêmes se sentent de l'économie sociale et solidaire. Première appropriation à faire, c'est de se sentir dans ces valeurs-là. Il y a tout simplement des logiques de survie dans les entreprises qui n'ont pas le temps de penser qu'ils pourraient être de l'économie sociale et solidaire. Mais, on est sur une logique de survie. On n'appartient pas à une famille, mais on essaie de faire en sorte que la structure fonctionne. »

### Approche collective

« Qu'est-ce qui fait qu'on appartient à une famille et qu'on a envie de partager des valeurs ? C'est un peu ce qu'on a fait avec le terrain. Qu'on développe une entraide, une solidarité. Qu'on développe de l'intérêt collectif. À partir du moment où tu développes de l'intérêt collectif, tu vas développer de l'intelligence collective qui va se mettre en route. Et du coup, l'appropriation de la famille va être plus accessible.

Tu as des grandes familles qui ont utilisé tous les statuts. Mais, on pourrait dire que c'est presque une vie en interne. Ils se sont approprié la définition de la loi eux-mêmes en interne. Et là, on peut le faire plus ouvert. » (Extrait cité précédemment.)

### Capacité à agir

« C'est juste une histoire de maturation entre guillemets parce qu'à un moment donné, vous n'êtes pas à un niveau d'engagement ou de disponibilité pour créer quelque chose. Forcément, vous avez fait vos preuves. Chacun individuellement avez des capacités à le faire. Après ensemble, le lien existe. C'est déjà énorme que ce lien existe. C'est déjà un terreau très favorable. Par contre, ce terreau très favorable, il y a d'autres conditions à réunir. Je pense qu'entre la pertinence du projet, l'opportunité et votre propre disponibilité, tous au même niveau pour pouvoir agir, ça va se faire tôt ou tard. »

### Changement

« On a changé le territoire. Pas tout seul. Le réseau des coopératives, on n'a pas tout seul le territoire. L'ESS a changé le territoire. Alors, évidemment en Île-de-France, il y a le PIB qui tire tout le pays... Mais, je vois dans les autres régions plus petites. L'économie sociale et solidaire change le territoire. Doucement, tranquillement, mais on impacte. (Extrait cité précédemment.)

Pour vous, je pense que déjà que c'est visible. D'une année sur l'autre, je sens la différence. »



### **Conception de l'économie sociale et solidaire**

« C'est de faire les choses ensemble avec du moins des passerelles qu'il pourrait y avoir entre les différents acteurs qu'on ne va pas retrouver dans d'autres branches si on prend des acteurs qui relèvent du secteur marchand. Si on doit regrouper ces gens, dire ce qu'ils ont en commun, ce serait peut-être l'économie, l'argent. Dans l'ESS, c'est l'humain qui est au cœur de l'ESS, mais c'est surtout faire les choses ensemble. Quand on fait les choses ensemble, on peut autant croiser des gens qui relèvent de différents secteurs, du marchand, du non marchand, et d'arriver à trouver des passerelles entre ces acteurs parce que c'est l'humain qui est la passerelle entre ces structures. »

### **Concurrence**

« Même au niveau de certaines structures de la mutualité, il y a toujours des clans qui cloisonnent et qui sont frileux eu égard à la concurrence commerciale qu'il y a. »

### **Contexte**

« La vision des choses a changé. Ici à La Réunion, il y avait une hostilité. »

### **Coopération au service du territoire**

« Il y a un point sur l'économie sociale qui me vient à l'esprit. On réfléchit, on observe, on s'exprime. Est-ce que l'on peut se permettre de rester encore franco-français quand on parle de l'économie sociale ? Tout autour de nous est soit à l'échelle européenne, soit à l'échelle mondiale. Quand on parle de commerce équitable, on est sur un chemin mondial. Quand on parle d'évolution politique, de loi Hamon, on est dans une tendance d'harmonisation. C'est vrai que même si j'avais une préférence pour la définition française et historique des contours de l'économie sociale, on est obligé de revoir sa position, sa réflexion et d'observer ce qui se passe ailleurs.

J'ai eu la chance, il y a trois ans, d'assister à une conférence, d'un responsable espagnol, de ceux qu'eux, ils appellent économie sociale. Et donc là, j'ai bien vu qu'il y avait des structures... Ce serait sacrilège, il y a 10-15 ans de ça en France. On aurait dit cette forme d'entreprise, ça rentre dans l'économie sociale. Sans parler des problèmes très difficiles en Angleterre ou en Allemagne où ils ont une conception très particulière. Il faudra aller vers une harmonisation européenne. Il faut bien que tout le monde mette un peu d'eau dans son vin. On arrive à échanger et à définir de nouveaux contours et donc forcément, on va accepter certaines organisations qui n'auraient jamais pu franchir la porte de l'économie sociale il y a 10 ou 15 ans de ça. »

### **Entrepreneuriat**

« Là, par exemple, dans le cas de l'économie sociale et solidaire, les gens qui investissent sont des gens qui ont les moyens de le faire, qui ont d'autres souhaits et qui veulent faire ça, car derrière on peut créer du travail, amener des améliorations. Donc, avoir un autre regard sur la société. »

### **Évolutions historiques**

« Mais, je trouve qu'aujourd'hui, l'évolution de cette économie – oui, elle a changé, car il y a la loi-cadre – c'est une sacrée évolution. L'évolution terrain, je l'ai vécue. Ça a évolué, mais pas encore collectivement parce qu'on manque de temps. On manque de disponibilité pour pouvoir construire. Il y a tellement de priorités. C'est impossible de se dire : "ma priorité, ce n'est pas ma structure", mais plus de faire une réunion avec un dirigeant d'une SCOP et de voir quelle passerelle je pourrais faire avec lui. On a déjà des priorités pour faire fonctionner nos structures surtout.

Mais, je suis resté dans la mouvance tout en étant conscient que la réglementation a beaucoup évolué en 20-25 ans. Le simple fait qu'au départ, il y avait une simple commission de contrôle des mutuelles, une

commission de contrôle des assurances, des banques. Aujourd'hui, tout cela a fusionné. »

### **Gouvernance territoriale**

« Voilà. Parce qu'on regarde encore sur le prisme de l'emploi. Je vois que certaines collectivités me parlent de projets innovants. Ce qui me désole, c'est que certaines personnes de ces collectivités ne sont pas au niveau des enjeux. Quand ils parlent d'économie sociale et solidaire avec toi, tu te rends compte qu'ils n'y connaissent rien. C'est là que je me dis que si on n'a pas une vision comme ça, il faut arrêter. Je pense qu'à un moment donné, il faut la ligne. Il faut être cohérent. Il y a un fil conducteur dans la vie.

Pour revenir à l'ESS, c'est pour ça que je m'intéresse. Je ne sais pas par quel pied rentrer. J'ai une réunion demain au Port. Je veux rentrer sur cette notion de territoire. Comment aujourd'hui intervenir sur un territoire ? » (Extrait cité précédemment.)

### **Impact social**

« J'ai besoin de connaître la stratégie que vous avez. À partir de là, moi, par rapport à mes moyens et connaissances, je vois comment je peux répondre. Comment on peut monter une démarche ensemble ? De stratégie de développement. Je crois beaucoup à cette notion d'impact social. Je pense qu'aujourd'hui, qu'il y a un gros travail à faire pour les associations sur le terrain pour démontrer et évaluer l'impact de leur projet social sur le territoire et plus simplement en termes d'emplois. Dépasser ça. »

### **Institution**

« J'ai envie de dire que le seul élément que je vois, c'est qu'il y a eu un ministère l'Économie sociale et solidaire et un projet de loi qui est venu...

Mais, on a des oreilles, des partenaires, des institutions où en fait ce qu'on dit, c'est entendu et on croit en nous. À La Réunion, ça a été pareil. Ça a été plus rapide, car il y avait quand même la CRES qui avait quand même bien travaillé le terrain et je pense qu'il y a une particularité territoriale. »

### **Logique associative**

« Pour moi, une association ce n'est pas une entreprise. C'est autre chose. C'est une organisation qui a ses valeurs et qui vient en aide à des personnes qui sont en difficulté. Effectivement, il y a des associations qui se comportent comme des entreprises. Je le conçois.

J'ai cette vision-là. Une petite structure, pas plus de 10 salariés, qui vient en aide. Après, il y a des associations plus grosses, mais leur mode de fonctionnement se rapproche de plus en plus d'une entreprise. Mais voilà, ce sont ces valeurs d'engagement et de bénévolat. »

### **Militant**

« C'est dû à un capital d'engagement. On a été bercé dans le milieu associatif. Je te parlais tout à l'heure de militantisme. Dans le monde associatif, quand tu es dans l'engagement, tu ne prends pas tes congés. Même quand tu prends tes congés, on t'appelle, tu es là. Pour moi, c'est cette culture et je comprends ceux qui ne l'ont pas. Cette culture-là, c'est ce qui fait qu'on a décidé de créer ça. Et tout part, dans le milieu associatif, de différentes compétences, dans un but autre que le partage de bénéfices. On a mis en commun un certain nombre de choses. Peut-être de se partager un certain nombre de bénéfices. Ce n'est pas interdit aussi. Mais, on met en commun. Une coopérative n'a pas de sens seule. Une coopérative ne peut se faire qu'à plusieurs. Au moins, à partir de deux voire de trois. Et aujourd'hui, cette interdépendance, cette interconnaissance, cette intercompétence, c'est ce qui va forger l'économie sociale et solidaire. »

## **Réseau**

« Oui. Et en fait, ce qu'on s'est aperçu qui marchait, on arrive à créer de la coopération entre les réseaux d'accompagnement. C'est impossible de ne pas... Plus on travaille avec les autres, mieux c'est. Nous, on travaille avec le réseau Entreprendre. Voilà. Et ça, il y a une espèce de pôle territorial, de réseau d'accompagnement. Quand c'est structuré, les gens travaillent ensemble les réseaux créés dans l'Essonne, dans le 93, que l'on a impulsés. On met autour de la table le réseau Entreprendre, France Active, les BG, les CCI, les agences de développement local. Après, c'est des histoires de personnes. On travaille ensemble, sur des dossiers souvent. On fait des actions communes, de présentation, de développement. On essaie de créer des événements. Et, c'est ce maillage-là qui crée la réussite. Comme l'écosystème financier est indispensable, il faut également qu'on se connaisse. Tout ce qui gravite autour de l'accompagnement et de la création d'entreprise, du développement, ça doit se connaître et essayer de travailler ensemble. C'est dur à structurer, c'est compliqué, on y arrive doucement, mais il faut y arriver. Ce qui marche, c'est quand les structures savent travailler ensemble. »

## **RH et management**

« Moi, je suis assez admiratif des fondateurs qui ont pris leur bâton de pèlerin pour porter presque tout seul une structure pour la développer. Après, j'ai plus côtoyé des dirigeants salariés où là on voit depuis une vingtaine d'années une professionnalisation accrue du secteur où les cadres dirigeants de l'économie sociale sont aussi bons même parfois meilleurs que ceux du privé classique. À mon avis, c'est la clé de la réussite de l'économie sociale qui ne doit pas être considérée comme une sous-économie. On doit mettre les mêmes moyens et les mêmes compétences et quand on le fait, on arrive à de très bons résultats. »

## **Territoires**

« Alors que le bouquin que j'ai lu, l'économie sociale et solidaire, je ne rappelle plus du nom, lui, il réfléchit : comment l'ESS peut changer les choses ? En gros, non. Mais justement, je pense qu'il faut partir de cette notion de territoire pas croire que l'économie sociale et solidaire va changer les choses justement au niveau national comme ça. Si on veut vraiment changer les choses, au niveau du territoire. C'est le changement d'échelle.

En 2006, 2007, 2008, l'ESS n'existait pas. C'était « *new age* ». Ce n'était pas une priorité. Que ce soit dans l'initiative que dans l'aspect structurant. Maintenant, c'est devenu structurant dans des logiques de territoire. Aussi, dans des logiques individuelles. Quand je vois ma copine, qui sans s'en rendre compte, fait de l'ESS, elle préserve la nature. Elle fait du bio. Et en plus, elle est partie se faire financer dans une plateforme participative. On est passé d'un stade où c'était *new age* où on va prendre ça au sérieux pour l'avenir de La Réunion à maintenant où on va le faire naturellement. J'ai vu ce changement. »

## **Valeur**

« Au niveau de l'ESS, pour moi, la prise de conscience, c'est plus au niveau de l'esprit coopératif que par le monde associatif. Je faisais partie du monde associatif, mais je n'avais pas cet esprit solidaire et social. Mais, à travers une société commerciale de type privé qui œuvre après en tant que coopérative, là, l'économie sociale prend tout son sens. C'est quand tu es dans une association et malheureusement je parle de mon vécu. Trop souvent, des bénévoles, pas suffisamment impliqués et des structures qui dépendent du pouvoir politique. Des subventions, je t'aime, je te donne. Je t'aime plus, je coupe. Là, on monte une entreprise privée avec des concurrentes, il faut qu'elle s'adapte à son marché. Il faut qu'elle rentre dans ses coûts. Il y a des impératifs. Et en même temps, ces impératifs n'empêchent pas d'avoir une vie sociale et solidaire. Après quand je dis ça, je ne crache pas non plus sur l'argent. »

## **Volonté d'agir**

« J'ai une structure de sensibilisation à l'entrepreneuriat parce qu'on est conscient qu'il faut changer les représentations sur le monde de l'entreprise, même qu'il faut construire de nouvelles générations de bénévoles. Il faut donner des méthodes de développement de projet. On intervient auprès des tous petits, car on sait très bien que nos jeunes ont du mal à être dans le projet, dans la projection. Pour nous, c'est important de faire ce travail de fond. On est vraiment dans l'implication citoyenne.

Pour revenir à ce que tu disais, je compte beaucoup sur ces acteurs de l'ESS, sur la CRES, sur ces instances-là. Comment montrer aux décideurs des modèles qui existent ailleurs ? Bien sûr, il y a le résultat à court terme comme je viens de dire. Mais, à un moment donné, on travaille aussi sur des projets innovants. Je suis le premier à répondre sur des chantiers d'insertion, des emplois paysagers. Mais, j'ai envie de dire que j'aurais préféré travailler sur des chantiers un peu plus innovants. L'activité, le mode d'implication. Sur l'impact à La Réunion, j'aurais aimé qu'on passe un peu de temps avec les décideurs pour évaluer ce qu'on a fait et pourquoi ça n'a pas eu un impact. J'ai l'impression que c'est sur une question de temps. »

Afin de mieux analyser la cartographie des relations existantes des interviewés, nous avons également catégorisé les types de relation de l'ensemble des personnes interviewées avec son environnement, et qualifié le type de relation selon les termes utilisés lors des entretiens. Une première analyse permet de mieux comprendre la place du contexte local et institutionnel pour la grande majorité des interviewés. Cette première catégorie influence de manière significative la volonté, la capacité et les moyens d'agir selon les cas. Les freins ou les opportunités ont un lien direct avec la dimension entrepreneuriale et intrapreneuriale de certains profils interrogés.

Catégorisation des liens évoqués par les interviewés

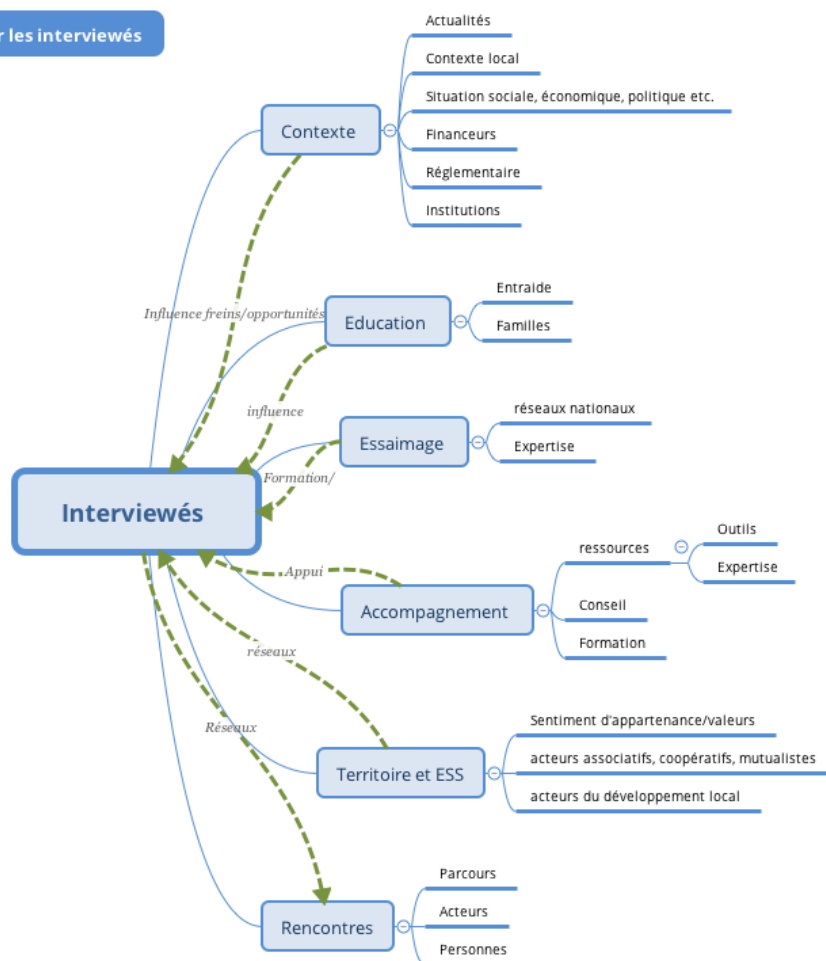


FIGURE 8 – Catégorisation des liens évoqués par les interviewés

Un autre point important concerne la place des « dynamiques sociales » liées aux réseaux formels et informels : quel que soit le statut de la personne interviewée, tous ont cité des liens avec la société civile et des personnes intervenant pour le territoire ou le développement local. Il s'agit à la fois de prendre la mesure des liens de réseaux cités à plusieurs reprises lors des entretiens pour se rendre compte de la dimension mésosociale des parcours et des évolutions dans le temps du développement de l'ESS. Les rencontres ont joué un rôle décisif pour bon nombre d'entrepreneurs et d'intrapreneurs. Ces réseaux, globalement, s'étendent positivement selon les personnes interviewées. Parmi les rencontres citées, les personnes clés sont généralement citées à plusieurs reprises au sein des institutions et des réseaux locaux. Le troisième qualificatif utilisé est celui « d'appui ou de conseil » en référence aux acteurs spécialisés de l'accompagnement sur le plan local et national.

## **La mise en relation**

La codification initiale et la catégorisation permettent aux chercheurs de posséder un premier niveau de résultat permettant de rendre compte de manière synthétique d'un phénomène détaillé et riche sous forme descriptive. Mais la théorisation ancrée est surtout à visée explicative, et a pour objectif de trouver des liens entre les phénomènes identifiés. Des questions précises peuvent être posées à ce stade : « Ce que nous avons ici est-il lié à ce que nous avons déjà là ? En quoi et comment est-ce lié ? » C'est par cette étape de mise en relation que l'on passe d'un plan relativement statique à un plan dynamique, c'est-à-dire de la description à une explication. Ainsi, des catégories *a priori* indépendantes les unes des autres peuvent ici être reliées. Cette première mise en relation assez large pourra par la suite être enrichie de manière à rendre compte le plus fidèlement possible de la complexité d'une réalité pour rendre compte d'un événement, d'une explication, d'une histoire. C'est en nous appuyant sur la rédaction de mémos essentiels à nos yeux que nous compléterons cette première schématisation. Nous avons combiné trois approches afin de procéder à la mise en relation des catégories :

1. Une approche empirique en procédant catégorie après catégorie et extrait par extrait.
2. Une approche spéculative procédant par la logique ou l'expérience.
3. Une approche théorique en recourant aux écrits scientifiques sur la question.

À la fin de chaque entretien, une première mise en relation des codes et des catégories a été réalisée et traduite la plupart du temps dans la rédaction d'un mémo retraçant les points essentiels et les dynamiques analysées. Ces mémos ont permis d'organiser l'architecture du modèle.

## **L'intégration**

L'analyse par théorisation ancrée, suivant sa logique de découverte, peut amener le chercheur dans des directions souvent imprévisibles et complexes. C'est pour délimiter l'étude que cette étape d'intégration est essentielle, et fait appel à des questions précises : « Quel est le problème principal ? En face de quel phénomène sommes-nous ? Notre étude porte en définitive sur quoi ? » Il n'est donc pas surprenant qu'à ce stade, le cadre de départ ait été dépassé. Il s'agit, ainsi, de revenir aux questions de recherche et à notre problématique pour déterminer ce que nous voulions savoir à l'origine par rapport à l'objectif poursuivi. Nous avons pour notre part contemplé les codes, catégorisations,

et relu tous les mémos en questionnant les unités d'ensemble selon nos thèmes unificateurs.

En ce qui nous concerne, nous avons pour notre part utilisé notre cadrage théorique préliminaire afin de garantir cette délimitation tout au long de notre analyse. Ce cadrage ne signifie pas pour autant que notre analyse fut sans surprise. Ainsi, grâce à l'utilisation de notre approche inductive, de multiples thèmes nouveaux sont apparus au sein de notre délimitation.

### **Modélisation**

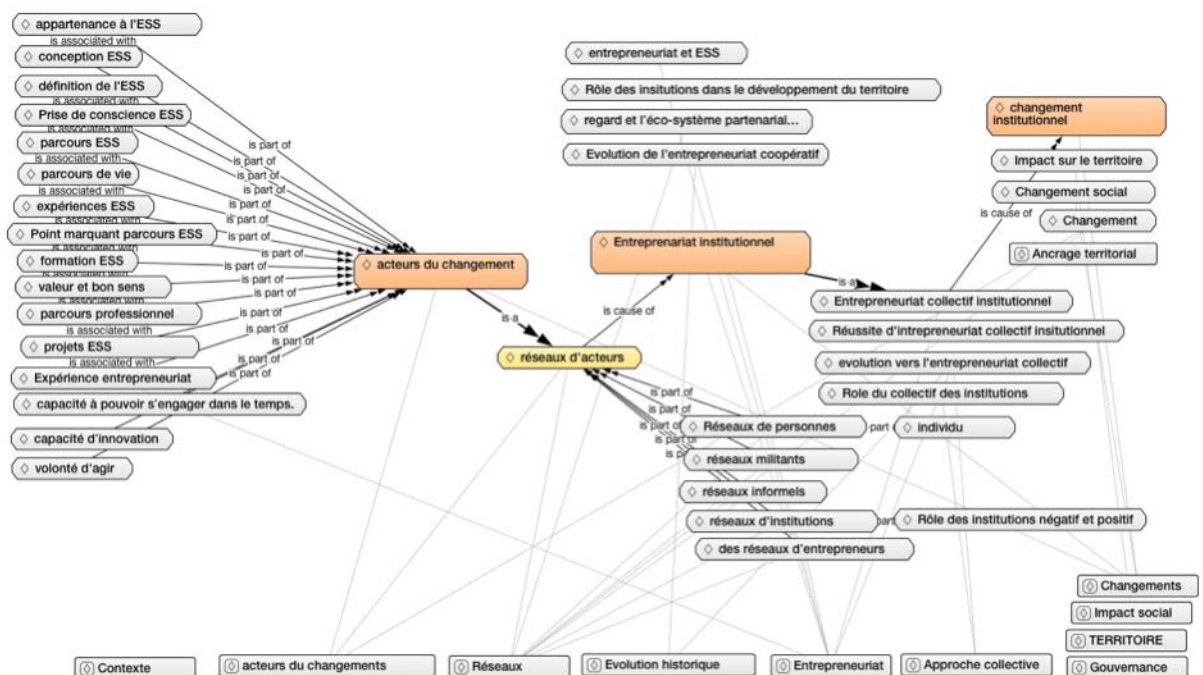
La modélisation consiste à représenter l'organisation des relations structurelles et fonctionnelles caractérisant un phénomène ou un événement. Il s'agit donc de dégager les caractéristiques importantes ou les moments forts d'un processus ainsi que ses causes et ses conséquences. L'objet de l'analyse, phénomène central du modèle, a donc été cerné suite à l'intégration. Pour ce faire, nous avons déterminé les propriétés du phénomène central à travers les interrogations suivantes : « Quels sont ses traits, ses composantes, ses éléments constitutifs, ses diverses formes, ses dimensions, et ses diverses manifestations ? »

Les causes ou les antécédents du phénomène peuvent être également questionnés pour comprendre la modélisation et l'ensemble des conditions d'existence du phénomène. Autrement dit, il s'est agi de questionner le contexte d'apparition ou d'absence qui facilite ou inhibe la manifestation de l'événement. Les conséquences du phénomène revêtent une importance dans le modèle puisqu'il s'agit de s'intéresser aux répercussions sur l'environnement à travers la logique causale. Ces implications pourraient également expliquer les évolutions du phénomène et son effet sur d'autres événements. Enfin, la question du processus en jeu au cœur du phénomène touche à l'existence même et aux modalités de son expression et de sa transformation : « Quels sont ses rythmes de croissance, quelles sont ses étapes de transformation, quelles sont les forces en jeu selon les époques ? » Telles sont les questions que nous nous sommes posées.

L'enjeu de l'analyse des processus est de plonger au cœur de la complexité de l'action et de la dynamique et des logiques qui s'affrontent. Selon Strauss et Corbin (1990), la notion de changement peut varier en fonction des diverses dimensions : un rythme, une

forme planifiée ou progressive, une ampleur grande ou englobante, un instigateur individuel ou collectif ou responsable, une structure conflictuelle transparente, etc. Bien évidemment, cette modélisation se fonde sur le travail analytique effectué préalablement, et consiste par exemple à faire rayonner l'ensemble des liens établis entre les catégories au sein des mémos, ainsi qu'à les examiner selon toutes les dimensions analysées.

TABLEAU 21 – Modélisation des liens établis



## La théorisation

Au fil de la progression graduelle de l'analyse conceptuelle du corpus, les catégories sont devenues l'outil d'analyse privilégié, et ont été mises en relation les unes avec les autres, de manière dynamique, via un processus de modélisation. La théorisation est la dernière étape qui vient souligner l'importance de la fiabilité de l'analyse effectuée et ainsi consolider la théorie. Paillé (1996) rappelle que trois opérations viennent valider progressivement la théorie émergente au moment de l'analyse : l'échantillonnage théorique, la vérification des implications théoriques, et l'induction analytique. Comme vu précédemment, l'échantillonnage a eu lieu tout au long de la recherche, et visait à



appréhender les variations des phénomènes émergents lors de l'élaboration des codes, catégories et relations causales.

La vérification des implications théoriques a consisté continuellement à constater si les données soutiennent ou pas les hypothèses posées, et elles se manifestent effectivement. Au cœur de notre recherche empirique, l'induction analytique a consisté à confronter l'explication d'un phénomène « au cas qui défie cette explication ».

La stratégie de validation théorique vise donc à faire intervenir la recherche du cas négatif comme tactique privilégiée de formulation d'une explication. Dans ce cadre, la découverte de phénomènes ne confirmant pas nos résultats émergents n'était pas signe de non-validation de notre théorie émergente, mais d'enrichissement de cette dernière une fois ces nouveaux faits intégrés.

Notre analyse empirique a été couplée à une analyse chronologique en recherchant la précision historique dans l'enchaînement des événements sur les différentes périodes. Il s'est agi d'extraire les informations essentielles, de les ordonner, de les classer par thèmes ou par centres d'intérêt et d'importance afin de les réintégrer dans une synthèse que nous avons réalisée sous forme de tableau. Nos propres connaissances ont, dans ce processus, joué un rôle très important. Ce processus a été largement enrichi par les documents prêtés par les représentants de l'État (dont la correspondante régionale de l'ESS en poste depuis 2006). L'objectif était d'identifier la problématique soulevée, le sens, et le contexte historique pour chaque document afin de réaliser des liens avec la question principale à laquelle nous tentons d'apporter une réponse. Les éléments utilisés dans la démonstration générale de cette thèse ont donc été choisis au vu des éclairages nécessaires à la compréhension de la problématique. Dans une dynamique de triangulation des données empiriques, des entretiens ont été réalisés au même moment afin d'extraire les analyses et les interprétations institutionnelles des sources rendues accessibles. Des échanges spécifiques ont permis d'approfondir les documents historiques à travers des témoignages d'experts sur des périodes données.

### **L'utilisation du logiciel Atlas.ti**

Les logiciels d'analyse qualitative proposent des fonctionnalités facilitant et optimisant les procédures de codage et d'interprétation des données. En ce sens, l'utilisation du logiciel Atlas.ti, qui nous a permis d'organiser plus facilement une grande quantité de

texte, doit être considérée comme un outil de systématisation et de rigueur de la démarche d'analyse qualitative (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 136). De fait, cet outil informatique nous a permis d'améliorer la production théorique ainsi que la validité et la fiabilité scientifique de nos résultats (Bandeira de Mello et Garreau, 2011).

Il est important de préciser que ce logiciel ne traite pas les données comme le ferait un outil informatique d'analyse de contenu. Il permet d'assister le chercheur dans son analyse en offrant une interface fonctionnelle permettant de gérer efficacement les codes, les catégories, les thèmes et les mises en relation entre les concepts. Nous avons pu, par exemple, bénéficier d'une liste de codes établie au fil de notre analyse afin de travailler sur les catégories. En effet, il fut possible à tout moment de renommer les codes en cours d'analyse ou de fusionner deux codes différents. De même, notre processus d'interprétation a été notamment favorisé par la fonctionnalité mémo proposée par le logiciel, permettant de centraliser l'ensemble des pistes de réflexion au fur et à mesure de l'évolution de l'analyse des hypothèses. La fonctionnalité *network* d'Atlas.ti a également permis la mise en relation des différents codes. Ce réseau de code a contribué à renforcer l'analyse préalable à la construction du modèle en offrant une meilleure visualisation de l'intégration théorique via une matérialisation graphique des données.

Le tableau récapitulatif ci-dessous décrit l'intérêt d'utiliser des outils informatiques dans le cadre d'une recherche qualitative :

**L'utilisation de programmes informatiques dans les études qualitatives**  
(Miles et Huberman, 2003)

1. Retranscrire les entretiens.
2. Éditer : corriger, étendre ou réviser les retranscriptions d'entretiens.
3. Codifier : attacher des mots-clés ou étiquettes à des segments de textes (unités de sens).
4. Stocker : sauvegarder le texte dans une base de données organisée.
5. Chercher et extraire : localiser des segments de textes révélateurs/pertinents pour un examen approfondi.
6. Relier des données : connecter des segments de données pertinents, former des catégories, des groupes et des réseaux d'informations.
7. Constituer un mémoire : écrire des commentaires et des réflexions sur certains aspects des données.
8. Présenter les données : placer des données sélectionnées ou réduites dans un format organisé, condensé, telle une matrice causale pour les examiner.
9. Élaborer des résultats et les vérifier : aider l'analyste à interpréter les données présentées et à confirmer les découvertes.
10. Générer une théorie : développer des explications des résultats obtenus qui soient conceptuellement cohérentes.
11. Réaliser des représentations graphiques : créer des diagrammes qui dépeignent les résultats ou les théories générées.

## **Conclusion**

À l'issue de notre revue de la littérature, nous disposons de suffisamment de repères à travers nos différentes questions de recherche pour démarrer notre phase d'étude empirique. L'élaboration au préalable d'une approche méthodologique fonctionnelle d'accès au terrain et d'analyse des données en retraçant l'ensemble des choix épistémologiques et méthodologiques a façonné notre stratégie de recherche.

Concernant notre cadrage épistémologique, le choix a été fait d'identifier le paradigme scientifique se rapprochant le plus de notre posture scientifique et de nos choix conceptuels et méthodologiques, au lieu de l'appliquer à l'ensemble de notre démarche

dès le départ. Dans l'analyse historique du développement de l'économie sociale et solidaire sur un territoire donné, un cadre de recherche constructiviste, permettant la construction et la validation de la connaissance, nous a semblé le plus approprié.

Notre recherche s'inscrit donc dans une stratégie globale exploratoire de nature qualitative, ainsi que sur une stratégie inductive de construction de connaissances du type théorisation ancrée. En s'appuyant sur notre cadrage théorique et empirique, notre recherche traduit une stratégie où la déduction (cadrage théorique) se met au service de la stratégie de recherche générale de type inductive.

Afin de répondre aux questions de recherche issues de notre problématique, trente entretiens semi-directifs ont été effectués selon la stratégie d'échantillonnage théorique. Les différentes thématiques composant notre problématique ont été abordées durant chaque entretien. La comparaison continue entre le recueil et l'analyse des données (codification, catégorisation et modélisation) a permis de mettre en œuvre une analyse inductive par la théorisation ancrée (Paillé, 1996). La saturation de la réalité des données a permis de finaliser une représentation de notre analyse. Nos thématiques de recherche se décomposent de catégories, elles-mêmes constituées de codes qui structurent et articulent l'ensemble de nos résultats et des connaissances produites. Ces résultats et connaissances feront donc l'objet des trois prochains chapitres en suivant l'approche historique et méthodologique des échelles d'observation retenues.



## **CHAPITRE VI : L'ÉVOLUTION MACROSOCIALE DE L'ESS A LA REUNION**

L'objectif des chapitres VI, VII et VIII est de présenter les résultats obtenus à partir de nos entretiens semi-directifs combinés à des documents archivés sur l'évolution de l'ESS et à des observations participantes. Ces résultats sont issus des connaissances produites à partir de notre processus d'analyse des données en apportant des éléments de réponse à nos questions de recherche. Ce faisant, il s'agit de lever les limites théoriques et méthodologiques précédemment identifiées.

Selon les recommandations de Miles et Huberman (2003), la présentation des données fait partie intégrante du dispositif de construction des connaissances. La présentation comprendra donc trois niveaux :

- le premier niveau porte sur l'explicitation, sous forme littéraire, de l'ensemble des résultats ;
- le deuxième niveau de présentation illustre en justifiant chaque résultat précédemment avancé. Nous utilisons pour ce faire les citations pertinentes et représentatives de nos interviewés sous la forme d'extraits d'entretiens ;
- le troisième niveau de présentation s'appuiera sur des tableaux de synthèse qui reprendront l'ensemble des résultats sous forme de synthèses, contributions et catégories inhérentes aux grandes thématiques traitées.

Nos verbatims feront référence aux mots et aux phrases que nous incorporons au cœur du paragraphe explicatif afin de soutenir notre argumentation. Nous nous appuierons également sur des extraits et des tableaux des archives disponibles afin d'illustrer de manière précise les cas, faits, événements et sujets qui nous intéressent. Enfin, la troisième catégorie permettra au lecteur de disposer de tableaux récapitulatifs reprenant l'ensemble des éléments historiques utiles en lien avec la connaissance présentée. Il s'agira de suivre de manière chronologique les différents points d'évolution développés sur chaque période. Avant d'aborder les résultats, il nous semble important de fournir un certain nombre de clés de lecture sur chaque dimension de ce chapitre.

Dans le cadre de ce chapitre VI, trois principales contributions seront visées. La première est de valider les changements liés à l'évolution de l'ESS opérés à l'échelle macrosociale à La Réunion. Deuxièmement, il s'agira d'identifier les principales dynamiques macrosociales sur les périodes de l'ESS que nous avons caractérisées. La troisième vise à comprendre les interactions visibles avec les autres niveaux d'échelle.

Le chapitre VI décrit le cas de La Réunion à l'échelle macrosociale. À cette échelle, la mise en place de politiques publiques en direction de l'économie sociale et solidaire ces quinze dernières années en France s'est particulièrement développée à l'échelon régional, dans le cadre d'un processus de territorialisation (Massardier, 2003), en lien avec la décentralisation qui a impacté la conception et la mise en œuvre du développement local. D'un point de vue théorique, ces approches s'inscrivent en référence à l'analyse de Lascoumes et Le Gales (2007) et Hassenteufel (2008) sur l'action publique, et de Itçaina, Palard et Segas (2007) en matière de régime territorial. Au niveau national, au-delà de la période du milieu des années quatre-vingt, l'ESS n'a jamais été reconnue comme une priorité politique jusqu'à l'adoption de la loi-cadre sur l'ESS en 2014. Outre-mer, l'ESS occupe une place comparable à celle qu'elle occupe dans l'Hexagone, soit environ 10 % de l'emploi global. Les territoires ultramarins se caractérisent par des taux de chômage très élevés, notamment chez les jeunes. Ce chômage endémique n'est pas forcément synonyme d'absence de cohésion sociale, les solidarités familiales et communautaires occupant ici une place déterminante. Tout comme en France hexagonale, mais sans doute encore davantage, l'ESS n'est pas identifiée comme telle et les valeurs qui la sous-tendent sont encore ignorées d'une grande partie de la population. Ces particularités d'ordre statutaire, tout autant que les spécificités économiques ou sociales rencontrées dans ces territoires doivent conduire à un examen séparé de la problématique dans chacun d'entre eux.

Sur une période située entre 2000 à 2016, l'ESS du territoire réunionnais a connu un essor à la fois quantitatif et qualitatif. Le recueil d'information est issu d'une posture d'observation participante lors de l'implication de la CRESS dans ces travaux et des comités de pilotage, débouchant sur la structuration d'une politique régionale déclinée sur le terrain de façon opérationnelle. Nous avons également réalisé une série d'entretiens avec des opérateurs clés au plan régional. L'institutionnalisation de l'ESS par un certain nombre de textes réglementaires et d'orientations structurantes est venue poser les étapes de construction de la territorialisation des politiques de l'ESS, en

démontrant la portée des actions soutenues par la volonté des acteurs locaux d'accroître la part de l'ESS dans l'économie.

Un autre angle d'analyse de cette période provient des extraits des notes rédigées en interne par le correspondant régional en charge de l'ESS au sein de l'État (Direction du travail, DTEFP puis DIECCTE) chaque année sur l'évolution de l'ESS à La Réunion. Ce regard croisé de l'État sur l'évolution de l'ESS constitue à la fois une approche enrichissante qui complète l'analyse de la période étudiée, mais aussi un point de comparaison entre deux institutions et deux sources d'information différentes sur la même séquence. Les services de l'État et de la DIECCTE pour nous avoir permis d'accéder temporairement à ces archives afin d'en extraire des éléments clés factuels et d'analyse de l'évolution de l'ESS sur cette période. La première note utilisée a été rédigée dans un contexte spécifique en 2006 suite à la prise de fonction du nouveau correspondant régional de l'ESS visant à dresser le bilan du contexte d'évolution de l'ESS et du partenariat avec la CRESS. En termes de méthodologie, cette précieuse source documentaire vient renforcer la triangulation de nos données.

Dans notre analyse, nous avons opté pour un périmètre temporel couvrant les années 2000 à 2016, et composé de plusieurs périodes pour les raisons suivantes :

- des dates significatives peuvent expliquer l'essor de l'ESS ces quinze dernières années précédentes, notamment la reconnaissance institutionnelle de ce champ en 2014 ;
- les documents et données disponibles nous permettent de remonter dans la mesure du possible au début des années 2000 ;
- la structure ressource (CRESS) sur laquelle nous nous sommes appuyé a également démarré ses activités opérationnelles avec une équipe salariée au début des années 2000.

Nous avons donc déterminé quatre grandes périodes qui peuvent correspondre pour certaines aux grandes périodes d'évolution de l'économie de l'île, sans pour autant tomber dans les similitudes dans les analyses explicatives, puisque l'évolution de l'ESS à La Réunion a obéi à un certain nombre de variables qui font l'objet de cette recherche pour démontrer la corrélation entre les évolutions du champ et les interactions menées par certaines institutions. Quatre grandes périodes ont été identifiées et ont été mises en lien avec les différents niveaux de la théorie des échelles d'observation de Desjeux



(2004) : 2000 à 2005, 2005 à 2010, 2010 à 2014 et de 2014 à 2016. Nous observerons en détail chacune de ces périodes dans ce chapitre que nous introduirons par une présentation du territoire observé sous l'angle macrosocial.

Nous aborderons, dans la première sous-partie, le terrain de notre recherche, c'est-à-dire le cas de La Réunion comme laboratoire d'observation à travers ses grandes évolutions macroéconomiques et sociales. Nous développerons dans la deuxième sous-partie les évolutions macrosociales de 2000 à 2005 où nous observerons l'émergence d'une volonté de structuration du champ de l'ESS, notamment sous l'impulsion des acteurs publics et institutionnels. Dans la troisième sous-partie, l'ère de l'action entrepreneuriale collective de 2005 à 2010 générera des résultats significatifs à plusieurs niveaux au regard de la combinaison d'actions entre le niveau local et le niveau national. La quatrième sous-partie couvrant la période de 2010 à 2014 révélera l'ère des réseaux structurants et institutionnels en action sur le terrain. La dernière période observée de 2014 à 2016 permettra d'analyser l'évolution institutionnelle dans le champ de l'ESS sur le plan national et local.

## **1 – La Réunion, laboratoire d'observation d'un territoire en mouvement**

Le postulat de départ de notre recherche repose sur l'idée selon laquelle l'ESS est portée par des dynamiques entrepreneuriales institutionnelles qui ont contribué au développement de l'ESS à La Réunion. C'est la raison pour laquelle nous proposons de saisir les contours de ce territoire en mouvement depuis plusieurs décennies, véritable laboratoire d'observation pour notre recherche.

Située par 55° de longitude est et 21° de latitude sud, l'île de La Réunion forme, avec les îles Maurice et Rodrigues, l'archipel des Mascareignes. Elle se situe à près de 10 000 kilomètres de la Métropole dans le sud de l'Océan Indien. Sa surface est réduite (2 512 km<sup>2</sup>) et son relief y est particulièrement accidenté à l'image du Piton des Neiges, point culminant de l'île, se dressant à 3 069 mètres d'altitude. La nature de l'île, particulièrement riche d'une grande diversité, lui confère un statut unique avec la reconnaissance en 2010, de ses pitons, cirques et remparts au patrimoine mondial de l'Unesco.

La Réunion rassemble également une diversité humaine exceptionnelle sur son territoire. Elle porte aussi l'image d'une vitrine française au milieu de l'Océan Indien globalement défavorisé, notamment par l'introduction des effets de distorsions des mécanismes économiques de marché ou de concurrence.

Sa nature volcanique et ses reliefs de haute altitude lui confèrent une géographie particulièrement unique à l'intérieur des terres. Le peuplement et les activités économiques, notamment agricoles, sont concentrés sur la couronne littorale. L'insularité vient accentuer les enjeux et problèmes de l'île en obligeant les pouvoirs publics à innover constamment sur de nombreux domaines : les infrastructures de communication (le réseau routier saturé et à l'entretien coûteux), alimentation en eau, recyclage des déchets, etc. Les contraintes endogènes ont naturellement des répercussions dans l'évolution économique et sociale de l'île.

La départementalisation de La Réunion, votée en 1946, a permis d'aborder un ensemble de mesures politiques, économiques et sociales visant à dynamiser le développement de l'île dans une « logique de rattrapage et d'égalité avec la métropole » (Roinsard, 2013). Les progrès sont de plusieurs ordres : la santé, la couverture sociale, la démographie, l'instruction, l'habitat et les infrastructures. Ce développement rapide s'est traduit par de multiples transformations du paysage sociologique local, soulignant le passage d'une société traditionnelle et rurale à une société moderne à travers une économie tertiaire.

Roinsard (2013) a fait le constat d'une transformation radicale de l'organisation socio-économique depuis la départementalisation. Sur le plan des structures sociales de la société réunionnaise, à travers l'organisation des groupes ou classes dans l'espace social, plusieurs constats sont posés :

- l'émergence d'une classe moyenne ;
- la conservation des groupes et des positions sociales dominants/dominés antérieures.

Un autre élément important à prendre en compte sur les structures sociales concerne ces aspects historiques : « ils doivent être conjugués avec l'évolution sociale et économique consécutive à la départementalisation et engendrant de nouvelles formes de précarisation » (Ghasarian, 2008b, p. 13). C'est là l'une des caractéristiques fortes du contexte insulaire de La Réunion énoncé en ces termes :

Le principal symptôme répétitif de la société réunionnaise et peut-être de toute société « domienne », est le contraste entre l'immobilité permanente de la structure profonde et les changements rapides des modes de vie en surface. Mais si les modes de vie changent rapidement, les mondes de vie des populations organisées en différents milieux socioculturels, eux, restent cloisonnés et ce phénomène constitue l'essentiel d'une fracture sociale persistante sous l'apparence d'une assimilation rapide de la modernité. (Cambefort, 2008, p. 74.)

Cette dimension sociologique fournit quelques analyses sur l'évolution de la société réunionnaise sur les dernières décennies.

L'insularité produit d'autres conséquences<sup>31</sup>. Les Réunionnais ont, ainsi, un sentiment d'appartenance fort à leur terre et parfois même des réactions de repli. Certains biais existent dans les analyses menées sur La Réunion. L'exemple de l'étude de l'économie réunionnaise qui fait référence à son faible taux de couverture de ses échanges extérieurs (oscillant autour de 10 %) ne permet pas de faire des comparaisons significatives, en tant que territoire français. Ses échanges extérieurs avec la métropole (qui sont largement majoritaires) ne peuvent être utilisés comme ils le sont pour désigner la vitalité du commerce extérieur d'un pays<sup>32</sup>. L'insularité est donc aussi peut-être source de confusions sur la méthode, les outils et les actions menées au regard de la volonté persistante d'installer un schéma de comparaison.

Nous aborderons dans une première sous-partie la progression des indicateurs économiques et démographiques de notre terrain. Nous focaliserons notre propos, dans une deuxième sous-partie, sur l'évolution de l'ESS à La Réunion.

## **1.1 – Des indicateurs économiques et démographiques en progression**

Sur le plan démographique, beaucoup de personnes n'atteignaient pas les 70 ans avant la départementalisation étant donné la forte mortalité infantile et le paludisme. De fait, La Réunion a vécu un événement exceptionnel et unique du fait de sa transition

---

<sup>31</sup> Assemblée plénière du 16 novembre 1999 du CESER, le dispositif emploi jeune : d'une opportunité à un enjeu stratégique pour La Réunion.

<sup>32</sup> Rapport Ripert, sur « L'égalité sociale et le développement économique dans les DOM » (1990, *Documentation française*) énonce : « Doit-on parler de dépendance extérieure alors qu'il s'agit là de territoires français dont deux tiers du "déficit commercial" est imputable aux échanges avec la métropole ? »

démographique<sup>33</sup>, par le passage d'un régime démographique ancien (c'est-à-dire une forte fécondité accompagnée d'une mortalité infantile importante) à un régime démographique moderne.

Les mutations économiques depuis 1946, soit 70 ans après la départementalisation ont été analysées par de nombreux acteurs et institutions, dont l'Insee<sup>34</sup> qui a élaboré une analyse circonstanciée et chiffrée de l'évolution de l'île sur les dernières décennies en soulignant les grandes périodes de ces mutations économiques en mettant en perspective les points marquants entre la France et La Réunion.

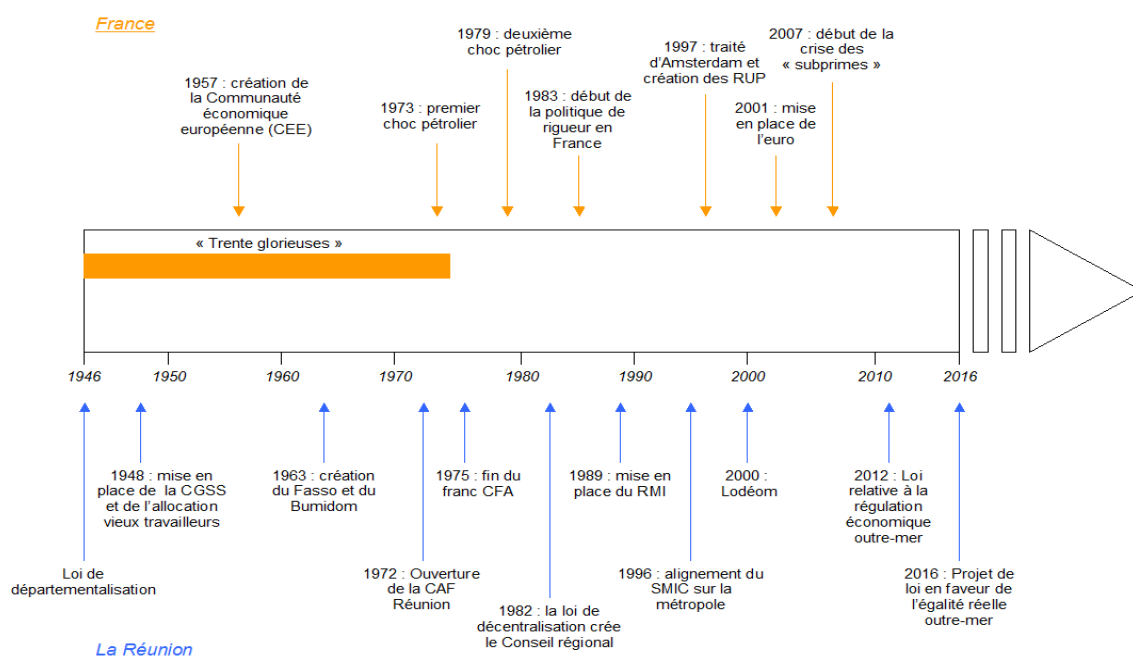


FIGURE 9 – Mutation économique de La Réunion (source Insee Réunion)

<sup>33</sup> Frédéric Sandron, démographe, directeur de recherche (HDR), IRD.

<sup>34</sup> 1946-2016 : 70 ans de mutations économiques, Yohan Coder, Bérangère Duploux et Édouard Fabre, Insee.

Sans pour autant être exhaustif, plusieurs éléments d'analyses sont à retenir sur l'évolution de l'économie et la société réunionnaise entre 1946 et 2016 :

- l'emploi et le développement économique ont progressé rapidement : ils ont été multipliés par trois entre 1954 et 2014<sup>35</sup>. On comptait 79 743 emplois en 1954. En 2014, l'Insee comptabilisait 267 272 emplois ;
- l'économie s'est tertiaisée au détriment du secteur agricole qui n'est plus au centre de la dynamique économique ;
- paradoxalement, le chômage explose sous la pression de la population active qui est multipliée par 2,8 depuis 1967 ;
- pourtant, la hausse des revenus salariés et la mise en place des prestations sociales soutiennent la consommation : en volume, celle-ci est multipliée par 7 entre 1970 et 2010. Consommation de survie en 1946, elle se densifie et se transforme ;
- grâce à la mise en place des prestations sociales et à la hausse de l'emploi, les revenus des Réunionnais continuent de progresser à un rythme soutenu : ils sont multipliés par 1,7 en volume entre 1970 et 1980. Dans le même temps, les Réunionnais consomment en volume près de deux fois plus qu'en France.

Toutefois, le rattrapage économique n'est pas entièrement achevé et la pauvreté demeure importante. Le paradoxe du marché de l'emploi réunionnais s'observe également depuis 70 ans avec des hausses simultanées de l'emploi et du chômage. Depuis 1967, la population active a été multipliée par 2,8, autant que l'emploi. La population a, par conséquent, été multipliée, et le nombre de chômeurs a augmenté dans les mêmes proportions.

L'Insee découpe cette évolution historique en plusieurs périodes :

- de 1946 à 1967, l'économie de l'île, essentiellement agricole et rurale dominée par la culture de la canne, se concentre sur la lutte contre la famine réunissant deux emplois sur trois. À partir de 1955, la Sécurité sociale est installée avec l'urgence de mettre en place des prestations sociales et de soutenir la très faible natalité marquant un déficit démographique. Le modèle du salariat s'impose

---

<sup>35</sup> Nombre d'emplois à La Réunion de 1954 à 2014. Sources : recensements de la population de 1954 à 1990, Estel de 1990 à 2014. Rupture de série en 1990 : la série Estimation d'emploi local (Estel) remplace le recensement de la population comme source sur l'emploi.

(trois emplois sur quatre en 1967) caractérisant la tertiarisation de l'économie et le développement de services non marchands (services administratifs par exemple), et annonçant l'amélioration des revenus ;

- de 1967 à 1982, l'économie bénéficie des transferts de l'État, l'agriculture reculant pour céder la place aux services non marchands avec une augmentation de l'emploi dans les services publics. La CAF s'installe en 1972 avec des prestations sociales<sup>36</sup> non encore alignées sur celles de la Métropole. Une partie de l'économie demeure dans l'informel. Les revenus des Réunionnais sont multipliés par 1,7 en volume entre 1970 et 1980 ;
- de 1982 à 1990, l'économie réunionnaise est dynamique (moyenne de 2,7 % par an) et en rattrapage sur tous les secteurs (commerces et services marchands, services aux entreprises, hôtellerie-restauration, etc.). Les services non marchands conservent leur poids dans l'économie par l'enseignement qui suit l'évolution démographique. Le RMI (revenu minimum d'insertion) est mis en œuvre en 1989 à l'image de l'augmentation des prestations sociales sur l'île ;
- de 1990 à 1999, l'alignement des prestations sociales sur la Métropole demeure le fait marquant, soutenant la progression du pouvoir d'achat des Réunionnais. L'impact des récessions nationales et mondiales se traduit aussi sur l'économie réunionnaise à l'image de celle de 1990. L'emploi continue d'augmenter grâce à la croissance des services non marchands (par exemple, les dépenses de personnel des collectivités) et des entreprises (+ 6,6 % par an en moyenne).
- de 1999 à 2007, les services marchands sont en plein essor (ce qui explique la hausse globale de + 40 % de l'emploi) se traduisant par une augmentation de l'emploi dans tous les secteurs (+ 3,2 % par an en moyenne). Les emplois au sein de l'État et des collectivités locales augmentent également. L'alignement des prestations sociales sur la Métropole est achevé dès le début des années 2000. Le pouvoir d'achat des Réunionnais augmente mécaniquement et rapidement avec un taux d'équipement des ménages qui s'améliorent nettement.
- 2007 à aujourd'hui marque le début d'une évolution de l'économie réunionnaise marquée par la crise internationale des « *subprimes* » (fin 2006) qui a amorcé une crise financière et économique qui s'est propagée à La Réunion fin 2008.

---

<sup>36</sup> La part des prestations sociales progresse jusque dans les années quatre-vingt-dix, source : Impôts – CGSS – Insee, Comptes économiques à partir de 1970.

L'augmentation de l'emploi a connu son rythme le plus faible depuis la départementalisation (+ 1,1 % par an en moyenne). L'emploi recule même en 2008 et 2009. Les politiques publiques soutiennent l'emploi (contrats aidés, emplois d'avenir, etc.). Par la suite, de nombreux secteurs retrouvent un certain dynamisme comme les services aux entreprises (hausse de 3,4 % en moyenne par an entre 2008 et 2014), l'hôtellerie-restauration, les technologies de l'information et de la communication ainsi que les activités de soutien aux entreprises. La croissance économique est retrouvée en 2015, l'emploi progresse fortement (+ 3,4 % par rapport à 2014). Les prestations chômage qui ont progressé fortement (hausse record de + 9 % en 2009) ont joué un rôle d'amortisseur social face à la crise, en permettant le maintien du pouvoir d'achat des Réunionnais. Bien que les dépenses de personnel de l'État aient augmenté très faiblement, le nombre de fonctionnaires des collectivités locales a progressé de façon importante depuis le début des années 2010 au sein des conseils départemental et régional : « Entre 2007 et 2015, les dépenses de personnel des administrations publiques augmentent de 23 % : plus de deux tiers de cette hausse sont imputables aux collectivités locales<sup>37</sup> ».

Notre recherche s'inscrit dans les deux dernières périodes analysées en démarrant au début des années deux mille jusqu'à nos jours. Les services marchands ont, certes, pris un essor à la fin des années quatre-vingt-dix, mais la crise financière et économique est aussi venue impacter le tissu local. Ce faisant, l'évolution de l'ESS doit être mise en perspective par rapport au développement global de l'île.

## **1.2 – L'évolution de l'ESS à La Réunion**

L'évolution de l'ESS depuis cette dernière décennie marque aussi une extraordinaire progression du champ de l'ESS à travers ses différentes familles associatives, coopératives et mutualistes. La crise décrite plus haut se traduit également dans l'évolution des établissements dès 2006 et des emplois dès 2008. Les analyses issues des documents chiffres clés de la CRESS, illustrent bien le contexte d'évolution au sein des familles :

---

<sup>37</sup> *Insee Analyses Réunion*, n° 18, paru le : 4 octobre 2016.

- la famille associative avec près de 80 % des emplois porte cette évolution depuis une décennie ;
- la famille coopérative depuis 2010, grâce aux dynamiques institutionnelles créées, a connu un essor sans précédent dans l'évolution des chiffres de l'ESS aussi bien en matière de nouveaux établissements que l'emploi ;
- la famille mutualiste et celle des fondations ont connu une évolution stable, mais constante aussi sur la décennie.

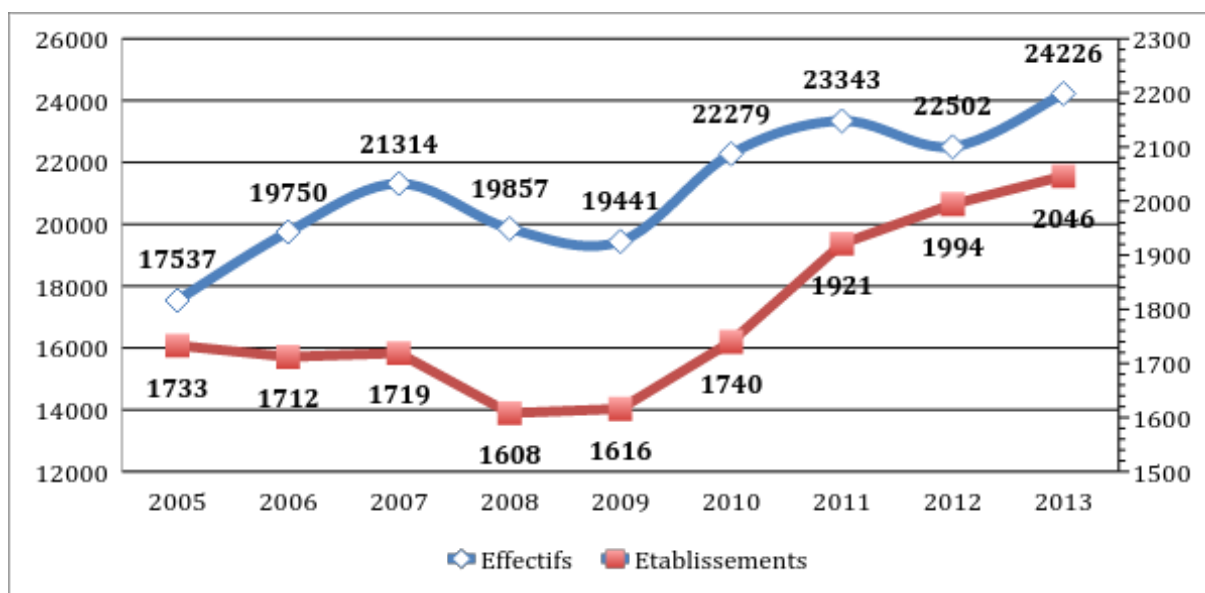


FIGURE 10 – Évolution de l'ESS à La Réunion en matière d'établissements et d'emplois de 2005 à 2013 (source : Insee – CRESS 2015)

Selon les dernières données disponibles, les effectifs et les établissements ont également évolué de manière significative d'une année sur l'autre. Entre 2012 et 2013, les établissements ont évolué de 2,6 % tandis que les emplois ont évolué de 7,7 %. Ces bons résultats corroborent aussi la période de reprise globale analysée au niveau de l'économie réunionnaise.

TABLEAU 22 – Évolution de l'ESS 2012-2013 (CRESS Réunion/INSEE)

	2013	2012	Évolution annuelle	2013	2012	Évolution annuelle
<b>Associations</b>	19 778	18 343	8 %	1 820	1 780	2 %
<b>Coopératives</b>	2 287	2 132	7 %	145	134	8 %
<b>Mutuelles et Fondations</b>	2 161	2 027	7 %	81	80	1 %
<b>Total ESS</b>	24 226	22 502	7,7 %	2 046	1 994	2,6 %



Ces éléments chiffrés viennent poser un constat sur l'évolution du champ de l'ESS, mais aussi une vision sur les explications du champ de l'ESS à La Réunion. Le rapport du CESER<sup>38</sup> paru en 2006 sur la période 1993-2003, qui a retracé les dix ans de mutations économiques, partage le constat suivant : « La Réunion se modernise et se rapproche du modèle européen ». L'évolution de l'économie réunionnaise est qualifiée de remarquable par sa croissance la plus dynamique parmi les régions françaises, notamment pour son taux de croissance du PIB en moyenne de 4,3 % en monnaie constante. Une analyse de l'ESS y est consacrée, et relate le « grand bond en avant » sur la dernière décennie, notamment des établissements associatifs. La Chambre régionale de l'économie sociale, selon ses sources, décrit l'évolution de la façon suivante :

**Extraits du rapport CESER 2006 sur les dix ans de mutation de La Réunion (p. 34 et 35)**

**Extrait 1**

« De 1997 à 2000, le nombre d'établissements est passé de 2 000 à plus de 3 400, soit une progression de 70 %. De 2000 à 2004, l'augmentation a été de 64 %. Au 30 juin 2004, on recense ainsi 5 504 établissements, parmi lesquels 93,75 % d'associations, 5 % de coopératives et le reste de mutuelles... »

**Extrait 2**

« Si l'on se réfère aux dernières données fiables connues, près de 1 300 établissements employaient à eux seuls en 2000, 17 000 personnes sur l'île, soit 12 % des salariés réunionnais... »

Afin de comprendre cette évolution, il est important d'analyser les données de cette période notamment au regard des politiques nationales, et du rôle des institutions locales et des organisations de l'ESS en relevant les faits marquants expliquant son développement au niveau macrosocial.

## **2 – La période de 2000 à 2005**

C'est la première période qui manifeste une volonté forte des acteurs institutionnels et des organisations de l'ESS. Il s'agit d'un noyau restreint d'acteurs qui porte cette

---

<sup>38</sup> Le rapport du CESER sur 1993-2003 : *10 ans de mutations économiques – La Réunion se modernise et se rapproche du modèle européen*, CESER Réunion. Nb page : 40, date de parution : 22 février 2006.

volonté de structuration de l'ESS sur le territoire. Certains événements observables au niveau macropolitique, économique et social se démarquent dès le début de cette première période :

- point de départ 2000 : Le secrétariat d'État à l'Économie solidaire est lancé à partir de mars 2000, porté par Guy Hascoet et mis sous la tutelle du ministre de l'Emploi et de la Solidarité sous l'ère du gouvernement Jospin. C'est également le début du dispositif des emplois aidés (1999-2005) « Nouveaux services- Nouveaux emplois », nommé communément « emplois jeunes ». À l'échelle locale, deux événements viennent aussi caractériser l'existence institutionnelle de l'ESS : l'impulsion de l'État de réactiver les activités de la Chambre régionale de l'économie sociale de La Réunion dès 1999 pour recruter son premier salariat en « emploi jeune » en 2001 et la création d'un service Économie solidaire en 2000 au département de La Réunion ;
- point de rupture sur la fin de cette période en 2005 : c'est la dernière année du partenariat entre la CRES et le département de La Réunion et la fin du dispositif des emplois jeunes. Cette période marque à la fois le début d'un tournant pour l'ESS, puisque les institutions rationalisent les aides publiques au champ de l'ESS, et la fin d'un cycle entre le département, l'État et la CRES. Les besoins d'accompagnement sont croissants et les institutions cherchent à désigner quelques acteurs clés pour la poursuite du travail sur l'ESS. On peut qualifier cette période de naissance de la structuration de l'ESS puisqu'à la fois les acteurs et les institutions se sont rassemblés pour la première fois en 2001 pour faire émerger des besoins et des attentes pour structurer l'ESS à La Réunion.

Cette volonté de structurer l'ESS à l'échelle du territoire marque aussi une volonté de disposer d'un lieu ressource et d'information pour comprendre l'ESS.

## **2.1 – Les politiques nationales**

Lors de l'une des rencontres du Mont-Blanc, réunissant le forum international des dirigeants de l'ESS chaque année, Thierry Jeantet, président de l'association des rencontres du Mont-Blanc déclarait :

L'ESS a toujours clairement dit qu'elle ne contribuerait pas volontairement à la réduction du rôle de l'État, elle ne veut pas concurrencer l'État. Mais elle est son partenaire naturel et, à ce titre, elle est déjà très présente dans la

protection sociale, à travers les mutuelles de santé et les retraites complémentaires.

Les rapports de l'État et de l'ESS sont historiques puisque la première institution qui s'est investie sur le sujet fut l'État.

### Les institutions nationales

Dès le début des années quatre-vingt, des services centraux de l'État se sont organisés pour soutenir le développement de l'économie sociale. Nos propos et nos analyses viseront à retracer les missions de cette délégation jusqu'à cette période de 2000 à 2005. Pour bien comprendre l'évolution des institutions, nous avons identifié les différentes étapes de l'évolution de cette délégation au sein de l'État depuis 1981.

TABLEAU 23 – Évolution des missions de la délégation nationale de l'État sur l'ESS

Dénomination	Textes réglementaires	Commentaires
Délégation à l'économie sociale	Art. 2 du décret 81-1125 du 15 décembre 1981	La délégation a pour mission d'aider au développement des mutuelles, des coopératives, ainsi que des associations dans les activités de production les assimilant à ces organismes, qui interviennent dans le domaine de l'économie sociale.  Elle joue un rôle de concertation, de coordination et d'impulsion dans ces secteurs.
Délégation générale à l'innovation sociale et à l'économie sociale	Art. 2 du décret 91-1133 du 28 octobre 1991	La délégation a pour mission :  1. De proposer et de coordonner les mesures destinées à favoriser le développement des coopératives, des mutuelles, et des associations intervenant dans le secteur de l'économie sociale.  2. De promouvoir en ce domaine les initiatives les innovations.  3. De coordonner les études les projets tendant à l'harmonisation des dispositions qui sont applicables aux organismes mentionnés au 1 et aux organismes assignant un but similaire.
Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale	Décret n° 95-1083 du 5 octobre 1995	«Délégation générale» est remplacée par «délégation interministérielle»
Délégation interministérielle à	Décret n° 98-410 du 27 mai 1998 portant	Les termes : «intervenant dans le secteur de l'économie sociale» sont supprimés.

l'innovation sociale et à l'économie sociale	extension des missions de la délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale.	La délégation a pour mission de proposer de coordonner les mesures destinées à favoriser le développement des coopératives, des mutuelles, et des associations.
Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale	Décret n° 2000-685 du 21 juillet 2000 relatif à l'organisation de l'administration centrale du ministère de l'Emploi et de la Solidarité et aux attributions de certains de ses services.	<p>La délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale a pour mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– d'étudier, de proposer et de coordonner les mesures destinées à favoriser le développement des coopératives, des mutuelles, des associations et organismes assimilés et de promouvoir l'innovation ce domaine ;</li> <li>– d'assurer le suivi de ces mesures ;</li> <li>– d'animer et de coordonner l'action de ses correspondants locaux.</li> </ul> <p>La délégation assure le secrétariat du Conseil supérieur de la coopération, du comité consultatif de l'économie sociale et, conjointement avec le ministère en charge de la Jeunesse et des Sports, le secrétariat du Conseil national de la vie associative.</p>

La mission de la délégation a évolué et s'est étendue à l'innovation et à la coordination de mesures liées au développement de l'ESS, des correspondants locaux et d'instances spécifiques (décret de 2000). Les politiques nationales ont donc évolué en s'adaptant, à notre sens, à plusieurs dimensions : l'évolution du concept de l'économie sociale (sans la notion « solidaire » durant les premières décennies), des politiques publiques plus volontaristes, l'émergence d'instances réunissant les représentants nationaux de l'économie sociale.

### **Les textes réglementaires**

Un des textes législatifs de référence sur cette période est la loi n° 2005-32 de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui contient des mesures issues du plan de cohésion sociale présenté en 2004 par le ministre Jean-Louis Borloo. Cette loi couvre trois domaines principaux :

- l’emploi, à travers les maisons de l’emploi, incitations fiscales et mesures relatives à l’apprentissage, création d’un « contrat d’avenir » pour les allocataires de minima sociaux, aides à la création d’entreprises pour les chômeurs, mesures relatives aux restructurations d’entreprises. Elle a créé également le contrat d’accompagnement dans l’emploi et le contrat d’avenir ;
- le logement, contenant les mesures visant la réalisation de plus de 500 000 logements sociaux en cinq ans, la remise sur le marché de logements vacants du parc privé et le renforcement du dispositif d’accueil et d’hébergement d’urgence, la création des établissements publics fonciers et d’aménagement pour faciliter les opérations foncières ;
- l’égalité des chances par le renforcement de la dotation de solidarité urbaine, création des « équipes de réussite éducative » en école primaire et dans les collèges (pour la rentrée de 2005), mesures relatives à l’emploi des femmes sortant d’un congé maternité, création de l’Agence nationale de l’accueil des étrangers et des migrations (ANAEM) et généralisation de contrat d’accueil et d’intégration.

Les deux autres textes concernent le champ de l’insertion par l’activité économique, composante de l’ESS, qui a connu une dynamique propre en amont et parallèle au sein de l’ESS. L’insertion par l’activité économique (IAE) est née « dans les années 1970 d’acteurs de terrain souhaitant dépasser les logiques d’assistance en privilégiant l’autonomie des personnes. La reconnaissance et structuration institutionnelle du secteur s’est déroulée progressivement. Les initiatives apparues dans les années quatre-vingt se sont développées au service de la lutte contre le chômage et les exclusions, sur tous les territoires. »

### Extrait de la publication en ligne *Avisé*

#### *Découvrez l'histoire de l'IAE en quatre grandes phases et en dix dates clés*

**1979** : Circulaire fixant le cadre juridique des centres d'adaptation à la vie active (CAVA), précurseurs des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)

**1980** : Naissance de la première régie de quartier à Roubaix (quartier de l'Alma-Gare) et création des premières « entreprises intermédiaires »

#### **1980-1990 : Développement de l'IAE**

**1983** : Naissance de la première association intermédiaire à Redon (Ille-et-Vilaine)

**1985** : Circulaire encadrant l'expérimentation des entreprises intermédiaires, futures entreprises d'insertion (dénomination finale qui apparaît dans une circulaire en 1989)

**1987** : Loi officialisant le statut d'association intermédiaire

#### **1990-2000 : Structuration et reconnaissance de l'IAE**

**1991** : Officialisation des statuts d'entreprise d'insertion et d'entreprise d'intérim d'insertion (futures entreprises de travail temporaire d'insertion – ETTI) ; création des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ; Création du Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE)

**1998** : Loi de lutte contre les exclusions fixant le cadre légal d'intervention de l'IAE et l'inscrivant dans le Code du travail. Cette loi crée également les Conseils départementaux de l'insertion par l'activité économique (CDIAE).

#### **Depuis 2000 : Professionnalisation et modernisation de l'IAE**

**2005** : Loi de programmation pour la cohésion sociale (2005-2009) qui réaffirme le rôle de l'IAE comme acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage. Elle alloue de nouveaux moyens aux SIAE, notamment aux ateliers et chantiers d'insertion.

À consulter sur le site <http://www.socialement-responsable.org>

Un autre texte de loi de 1998 a été consacré à la lutte contre les exclusions en fixant le cadre légal d'intervention de l'IAE et l'inscrivant dans le Code du travail. Cette loi a permis la création également les Conseils départementaux de l'insertion par l'activité économique (CDIAE).

Quant à la loi de 2005, elle constitue une loi de programmation pour la cohésion sociale (2005-2009) qui réaffirme le rôle de l'IAE comme acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage. Elle alloue de nouveaux moyens aux structures de l'IAE, notamment aux ateliers et chantiers d'insertion.

Concernant les lois de la décentralisation, il faut noter également le contexte lié au transfert du RMI. Le RMI a été institué il y a plus de 15 ans dans le cadre du dispositif de lutte contre la pauvreté. Les années 1990 ont vu le nombre d'allocataires être multiplié par deux. Ils sont plus de 2 millions de bénéficiaires une décennie plus tard. Le nombre d'allocataires présents dans le dispositif depuis plus de deux ans ne cesse de croître. Les assises régionales ont mis en avant des insuffisances :

1. L'organisation et le fonctionnement du RMI ne sont pas suffisamment mobilisateurs.
2. Le RMI n'aboutit pas assez à l'insertion.

Le ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité a donc présenté un projet de loi portant décentralisation en matière de revenu minimum d'insertion (qui est un des axes de la réforme de la décentralisation annoncée par le Premier ministre à Rouen le 28 février 2003) et créant un revenu minimum d'activité (RMA). La loi a été adoptée définitivement le 18 décembre 2003 (*JO* du 19 décembre 2003).

La loi comporte trois parties :

1. L'octroi aux départements de la responsabilité et du financement de l'allocation du RMI.
2. La création d'un revenu minimum d'activité.
3. Les modalités de suivi statistique et d'évaluation du dispositif.

### **Le portage politique et administratif**

Il existe trois niveaux de pilotage de la politique publique de l'ESS qui doivent être distingués :

- celui de l'impulsion politique, caractérisée par un portage très variable selon les époques, assumée par un secrétaire d'État auprès du Premier ministre dans un premier temps. Elle privilégie de fait l'un des piliers (économique ou social ou les valeurs) de ce champ au détriment d'un autre ;
- celui de la gestion de certains champs d'activité par les administrations en relation avec les différentes familles. La gestion est exercée globalement de façon satisfaisante par les administrations concernées, mais souffre d'un manque de coordination interministérielle ;

- celui de l’interface entre les deux niveaux politique et administratif. C’est l’histoire mouvementée de la délégation interministérielle dédiée à l’ESS qui révèle une différence de fonctionnement en présence ou non d’un portage politique.

Le correspondant régional à l’ESS est rattaché, dès le départ, à la dynamique créée par la mise en place du Secrétariat d’État à l’Économie solidaire en 2000. Le délégué départemental à la vie associative est l’interlocuteur privilégié des associations au niveau du département. Il est rattaché à La Réunion à la Direction de la Jeunesse et des Sports (DDJS) dans les années 2000. Fonctionnaire d’État nommé par le préfet, il a pour mission :

- de renforcer la coordination des différents acteurs de la vie associative ;
- d’être l’interlocuteur privilégié des associations dans le département ;
- de contribuer à la promotion de la vie associative et à son développement.

Il existe un délégué départemental à la vie associative (DDVA) par département qui est également chargé de :

- coordonner les actions développées par les services de l’État en matière associative, observer l’évolution des besoins des associations, animer la MAIA (Mission d’accueil et d’information des associations) ;
- mettre à disposition des associations une liste de correspondants ainsi qu’un guide des lieux ressources.

Le DDVA a joué également un rôle de diffusion des règles contenues dans la circulaire du 24 septembre 2002 et celle du 16 janvier 2007 relative aux subventions de l’État aux associations qui ont répondu aux demandes de simplification administrative du monde associatif, y compris en dotant les associations et les services déconcentrés de l’État d’un outil fiable, efficace et pérenne pouvant améliorer leurs relations.

À l’échelle départementale, dès le début des années 2000, La Réunion, comme d’autres régions métropolitaines (Richez-Battesti et Petrella, 2013), a introduit des politiques d’ESS. Ces politiques se sont inscrites dans des stratégies de développement local orientées vers la mise en réseau des acteurs et le développement de réponses collectives pour renforcer l’offre de services et les solidarités. Elles ont eu aussi pour objectifs de favoriser la reconnaissance, la promotion et la professionnalisation de l’ESS. Elles ont



contribué à renforcer les dynamiques de l'ESS et à structurer les bases de son développement.

### **Création du CNCRES**

Le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale (CNCRES<sup>39</sup>) a été créé en juin 2004 à l'initiative des CRES(S) pour répondre à leur besoin de structuration en région et pour favoriser une meilleure reconnaissance de leurs actions au niveau national. Il est le lieu de concertation permanente et de ressources entre ses membres : les CRES(S).

Il a pour but d'animer, promouvoir, défendre et représenter les CRES(S). Dans le respect de la subsidiarité, il leur apporte son soutien et il renforce leur action en élaborant des positions et des propositions communes. Il met en place les outils nécessaires à la structuration des CRES(S) et à la mutualisation de leurs actions. Les activités du CNCRES répondent à cinq grands objectifs définis par le plan stratégique triennal adopté en septembre 2006 :

- consolider la représentation des CRES(S) au niveau national ;
- contribuer à la structuration de l'ESS ;
- soutenir la structuration des CRES(S) et la mutualisation inter-CRES(S) ;
- connaître, faire connaître et reconnaître l'ESS en région ;
- favoriser le développement de l'action au service de l'innovation sociale.

Le CNCRES est notamment membre du :

- Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) institué par le décret du 10 juillet 2006, qui a pour vocation d'assurer la concertation entre les pouvoirs publics et les différents secteurs de l'économie sociale ;
- Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale (CEGES), en tant que représentant des CRES(S), acteurs territoriaux de l'ESS. Le CNCRES assure une fonction de source d'information sur les actions des CRES(S) et des acteurs territoriaux. Il permet de relayer en région les actions que le CEGES met en place.

---

<sup>39</sup> Site Internet : <http://www.cncres.org>

Les institutions locales sur l'ESS au-delà des réseaux fédérateurs se structurent au niveau territorial par le regroupement des familles de l'ESS au sein des CRESS. Dans les années soixante-dix, les acteurs territoriaux de l'économie sociale se retrouvaient au sein de Groupements régionaux des coopératives, mutuelles et associations (GRCMA) afin de pouvoir échanger sur les enjeux qui leur étaient propres. À partir de 2002, les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS) ont pris le relais en structurant quelque peu leur fonctionnement et en développant leurs missions. Elles ont constitué le Conseil national des chambres de l'économie sociale (CNCRES).

Les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS) sont les seules structures intermédiaires rassemblant les entreprises de l'ESS et leurs organisations sur les territoires. Elles ont pour vocation d'assurer, en complémentarité de l'action des organisations sectorielles et locales, les conditions d'un développement de l'ESS dans les régions. À la suite des GRC, GRM et GRCMA<sup>40</sup> créés dans les années 1960, les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire se sont constituées, avec l'appui de la Délégation interministérielle à l'économie sociale, dans les années 1990-2000 en rassemblant les organisations régionales de l'ESS, et en s'appuyant sur leur rôle fédératif de représentation et sur leur expertise sectorielle ou thématique. Nées de réalités territoriales différentes, les CRESS présentes dans chacune des régions métropolitaines et ultramarines se sont progressivement organisées en un réseau national avec la création du Conseil national des CRESS (CNCRES) en 2004.

À La Réunion, l'économie sociale et solidaire a connu une impulsion suite aux consultations locales de 2001. Retracer les étapes de la première période de 2001 à 2005 permet de mieux saisir l'action de la CRESS. Depuis 2001, et les 15 dernières années qui ont suivi, la CRESS de La Réunion est positionnée à la fois comme une institution et un opérateur incontournable sur le champ de l'ESS. Son évolution a été marquée par plusieurs étapes qui l'ont conduite à vivre des mutations au même rythme que son propre environnement. Sa dénomination a changé selon des périodes qui peuvent se retrouver aussi au sein d'autres CRESS dans d'autres régions métropolitaines ou d'outre-mer. Créée en 1982 sous l'égide de la Mutualité de La Réunion, de la Banque coopérative Crédit Agricole et de la Fédération régionale des coopératives agricoles (source : plaquette institutionnelle CRESS), sa première dénomination était Groupement

---

<sup>40</sup> Groupements régionaux des coopératives, mutuelles et associations.

régional de la coopération et de la mutualité (GRCM) avant de rajouter la composante associative au nom en 1987. Le GRCMA devient donc CRES, Chambre régionale de l'économie sociale après la décision de l'assemblée générale extraordinaire de 1999, lors de sa relance officielle après quelques années de sommeil.

Les institutions locales dédiées exclusivement à l'économie sociale sont peu nombreuses malgré la présence de nombreux acteurs actifs dans les différentes familles sur le territoire. Le mouvement qui fédère sur le territoire une partie des acteurs qui s'investissent sur la structuration du champ est relancé à travers la CRESS.

Le rapport du CESER de 2006 sur la décennie 1993-2003 reprend des analyses sur l'évolution de l'ESS durant cette période.

***Rapport du CESER Réunion de 2006 sur la décennie 1993-2003 : 10 ans de mutations économiques  
La Réunion se modernise et se rapproche du modèle européen CESER Réunion***

« La forte expansion du secteur ces dernières années est d'abord le résultat de stratégies de développement local. Depuis 2001, plusieurs actions structurantes ont été menées. Un plan de développement de l'ESS impliquant la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et le Conseil général a conduit, fin 2003, à la création du Réseau d'appui aux initiatives solidaires (RAISO). Objectif : favoriser l'émergence et l'accompagnement des initiatives solidaires. En 2004, l'État, la Caisse des dépôts et consignations, les collectivités, la CRES et l'ARVISE (Association réunionnaise pour la valorisation des initiatives socio-économiques) ont engagé une action départementale afin d'aider les associations d'utilité sociale à consolider leur activité et à pérenniser leurs emplois. Selon la CRES, le potentiel de développement du secteur demeure important. Des besoins persistent sur l'île. Délaissés par les entreprises, faute de rentabilité suffisante, ces besoins concernent des secteurs aussi divers que l'environnement, les services aux personnes, le tourisme, ou encore l'accueil des plus jeunes et des personnes âgées. »

Plusieurs personnes repérées lors de nos entretiens ont évoqué cette situation institutionnelle. Nous avons regroupé ces extraits dans le tableau suivant.

TABLEAU 24 – Tableau des extraits et des analyses situation institutionnelle – Années 2000 à 2005

N°	Extraits bruts	Analyses
1 Extrait d'un dirigeant associatif de l'ESS	« Au-delà de ça, dans la façon dont vont se structurer ces chambres régionales, à la fois en région et dans leurs représentations nationales et la façon dont elles vont se saisir des dossiers et les porter auprès des pouvoirs publics, je pense qu'il y a un enjeu à ce niveau-là... On est dans les prémices...Que les chambres régionales puissent prendre une place forte dans la définition de ce que c'est l'ESS. »	Une attente forte des acteurs de l'ESS est exprimée sur le terrain vis-à-vis des institutions représentatives et porteuses de la parole des entreprises sur l'ESS.
2 Extrait d'une dirigeante associative de l'ESS	« Il n'y a pas pour moi une institution. Je dirais que bizarrement, c'est plutôt les institutions qui ne sont pas locales qui vont nous aider et faire bouger. »	La force des institutions nationales est soulignée malgré l'éloignement géographique.
3 Extrait d'un acteur public	« On voit que quand même, à cette époque, il y a eu un souci de donner la parole au milieu de l'économie sociale et solidaire à travers ces rencontres qui avaient été faites. Il faut se rendre compte de la composition de ces rencontres. Est-ce qu'on avait beaucoup de coopératives, de mutuelles, des fondations... C'est bien. Mais, moi, ça ne m'étonne pas quand on me dit que l'économie sociale et solidaire, ce sont les associations. C'était dans la même logique et dans la logique qu'on vient d'expliquer... C'est à partir du moment où tu romps avec la volonté d'imposer et où la personne institutionnelle n'est pas la même. À partir du moment où on ne t'impose pas un dispositif et que tu dois développer de l'économie sociale et solidaire, là, tu vas t'appuyer sur d'autres outils. »	L'ESS s'est développée à travers des espaces de rencontres et d'échanges. L'ESS est marquée par la famille associative historiquement.
4 Extrait d'un acteur public	« Qu'est-ce qui fait qu'il y a eu ça ? Il y a eu le national. Mais, ce n'est pas venu d'une passerelle entre ici et ici. Tu vois ? Qu'est-ce qu'on fait ces institutions par rapport à l'économie sociale et solidaire ? Ils ont posé leur regard sur l'économie sociale et solidaire. Ils ont d'abord structuré au niveau des associatifs. Ils avaient la charte. Ils avaient tout le travail qu'ils ont fait sur les contrats aidés. Ils avaient ces outils et cette capacité à avoir pas mal d'argent. On donnait des subventions à l'époque. »  « Quand ils ont commencé à poser le premier regard à travers ça, le "directeur du travail" est parti vous voir en vous demandant : est-ce que vous vouliez porter la	L'impulsion de l'ESS s'est d'abord faite par une volonté nationale mais pas seulement. Les institutions locales ont historiquement soutenu la famille associative à travers des dispositifs d'aide à l'emploi.  Les relations entre l'État et la CRES se sont construites dans ce contexte où les mouvements représentatifs de l'ESS et les ressources étaient émergents.  Plusieurs approches ont été utilisées : des rencontres territoriales, une charte de l'ESS, des dispositifs de

	<p>CRES ? Il a porté un regard sur les acteurs et ressources. Mais, commandité par le national. Le local réagit en disant : Pourquoi pas ? On essaie de se mettre ensemble et voir ce qu'on va faire. La charte... Et puis, a commencé à arriver toutes ces revendications, toutes ces grandes thématiques qu'on peut encore retrouver aujourd'hui. C'était avec M. X, les quatre rencontres territoriales. »</p>	<p>ressources...</p>
--	---	----------------------

Les institutions locales et nationales ont donc démarré durant cette période une collaboration inédite impliquant les acteurs locaux dans une dynamique et un contexte local où les défis sociaux et économiques sont nombreux. L'ESS se développe déjà dans une dynamique positive selon le rapport du Conseil économique et social, sur cette période, essentiellement grâce à une famille associative en pleine mutation. Ces premiers constats nous permettent de relier la naissance des volontés et des dynamiques institutionnelles dans le contexte réunionnais de l'ESS.

## 2.2 – Les organisations de l'ESS

Plusieurs organisations de l'ESS, sans être exhaustif, gravitent dans ce champ à l'image des organisations partenaires de la CRES comme les « professionnels » cités dans le point précédent : ADP (Agence des projets), CEMEA (Centre d'entraînement aux méthodes d'éducation actives), APR (Association pour la promotion en milieu rural) et AREP, Association réunionnaise d'éducation populaire (les deux dernières dans le cadre du DLA, Dispositif local d'accompagnement). Ces structures dites professionnelles s'inscrivent dans une dynamique de structuration des projets en accompagnement dans le champ de l'économie sociale et de l'économie solidaire.

Selon les données officielles de la liste du ministère des SCOP (obligatoire pour toutes les SCOP créées en France), aucune SCOP n'a été créée sur cette période. La promulgation de la loi sur les SCIC en 2001 n'a pas permis d'immatriculer dans la foulée la première SCIC à La Réunion. Nous avons analysé également les temps forts sur cette période qui pouvait donner une indication sur les acteurs et les forces vives du territoire :

**Extraits du bilan synthétique de la convention-cadre de la CRES avec l'état et le département,  
période 2002-2004 sur l'axe développement-développement d'outils de communication :  
manifestation, représentation et relations publiques.**

- 1<sup>re</sup> journée de l'économie sociale et solidaire le 7 décembre 2002 ;
- participation au forum de l'insertion par l'activité économique les 27 et 28 novembre 2003 ;
- forum des associations le 4 septembre 2004 (une cinquantaine de personnes). Objectif : préparer la 1<sup>re</sup> université populaire des associations réunionnaises (UPAR)/animation d'un atelier sur les jeunes et la vie associative à La Réunion ;
- 2<sup>e</sup> journée de l'ESS le 3 décembre 2004 : 150 invités, des porteurs de projet, quatre ateliers proposant des axes de travail. Réalisation d'un film pédagogique avec les CEMEA.

Pour illustrer les dynamiques collectives, un premier réseau d'acteurs se crée spontanément face à des besoins d'espaces d'échange du monde associatif. L'UPAR, née d'une initiative notamment de l'AREP (Association réunionnaise d'éducation populaire) et d'autres acteurs est un mouvement collectif informel. Créée en 2004, l'UPAR, mouvement informel regroupant nombre d'acteurs de l'économie sociale et solidaire qu'ils soient élus ou bénévoles associatifs, se pose comme une plateforme d'échange et de réflexion concernant le monde associatif sur l'île. L'objectif étant de permettre aux professionnels de l'ESS de mutualiser leurs pratiques, leurs connaissances, et leurs expériences. Il s'agit également de réfléchir sur les grandes problématiques du monde associatif à La Réunion.

De nombreux ateliers ont eu lieu dans le cadre de l'UCOI (Université de la communication de l'Océan Indien), le 7 juin 2004. Venus des quatre coins de l'île, elle a rassemblé une quinzaine de participants, représentant majoritairement le monde des associations avec l'AMAFAR-EPE (Association des maisons de la famille de la Réunion et École des éducateurs), le CRES, la MJC (Maison des jeunes et de la culture) de Saint-Benoît, la FEDAR (Fédération des associations rurales), La FOL (Fédération des œuvres laïques), la MDA (Maison des associations) du Port, le Conservatoire des Mascariens, Aide et Action, Pasrèl, la mairie de Saint-Louis et la DDJS (Direction départementale de la Jeunesse et des Sports). Les organisations qui ont globalement participé à sa mise en place s'étaient au préalable réunies au Port en septembre 2004 sur les premiers travaux de l'université : AREP, FEDAR, APR (Association pour la promotion en milieu rural), PASREL, la FOL, la CRES, la Maison des associations du

Port, Pass'Port, les Francas, les CEMEA, ATTAC, ARCV (Association réunionnaise des centres de vacances), FARFAR...

Cet exemple témoigne du foisonnement et de l'intérêt suscité par le monde associatif afin de se structurer et de disposer d'un espace d'échange pour les professionnels de l'ESS concernant le monde associatif à La Réunion.

Les lettres de communication de la CRES « ENSEMBLE pour une Réunion sociale et solidaire » ont été produites depuis 2002 en valorisant des initiatives dans le champ de l'ESS dès le départ :

- la FEDAR, l'UDAF, la FRCA sont des fédérations importantes respectivement dans le domaine rural, des familles, et des coopératives agricoles ;
- à noter la collaboration de deux institutions l'IAE (Institut d'administration des entreprises) et l'IRTS (Institut régional du travail social) sur la mise en place du premier diplôme universitaire « gestion des entreprises d'ESS » en 2002 ;
- la première venue d'une représentante de l'URSCOP (Union régionale des SCOP) en 2002 également.

Bien qu'il soit compliqué de traduire la dynamique des organisations sur un territoire, notre position d'observateur participant, et d'accès aux documents mettant en avant les faits marquants des différents mouvements, les organisations de l'économie sociale durant cette période de 2000 sont globalement ouvertes aux dynamiques nationales et locales sur l'ESS tant sur des appels à projets que sur des regroupements d'acteurs.

TABLEAU 25 – Extraits et analyses sur les organisations 2000 à 2005

N°	Extraits bruts	Analyses
Extraits 1 d'un acteur public	« On voit que quand même à cette époque, il y a eu un souci de donner la parole au milieu de l'économie sociale et solidaire à travers ces rencontres qui avaient été faites. Il faut se rendre compte de la composition de ces rencontres. Est-ce qu'on avait beaucoup de coopératives, de mutuelles, des fondations... C'est bien. Mais, moi, ça ne m'étonne pas quand on me dit que l'économie sociale et solidaire, ce sont les associations. C'était dans la même logique et dans la logique qu'on vient d'expliquer. »	L'ESS est mis en lumière par les premières rencontres territoriales dans chaque arrondissement. Ces espaces de parole sont construits par une impulsion nationale institutionnelle via les services de l'État à La Réunion.
Extrait 2	« Quand je suis arrivé dans le début 2000,	Le contexte institutionnel des

d'un dirigeant associatif	l'environnement était propice au monde associatif. Les financements existaient. La Réunion bénéficiait de dotations assez importantes. Il suffisait d'avoir les idées, des projets pour trouver des échos, des partenaires, des financeurs pour y aller. »	financements est très favorable vis-à-vis des associations. Les financements sont accessibles et encouragent les initiatives de toute sorte.
Extrait 3 d'un dirigeant associatif	« Mais, clairement entre 2000 et 2015, on dira que le Code du travail a évolué, la fiscalité a évolué. Tout ça, ça pèse sur le développement des associations et oblige à se structurer comme une entreprise tout simplement. De plus en plus. Pour moi, la mutation, c'est l'obligation de se professionnaliser. »	Néanmoins, l'évolution globale des associations employeuses conduit à respecter une réglementation plus lourde tant dans la gestion que sur les projets défendus.
Extrait 4 d'un dirigeant associatif	« Il me semble que les nouvelles structures juridiques sont surtout le fait d'associations déjà bien établies sur le territoire et qui cherchent à se structurer extérieurement. Mais, je vois peu d'initiatives et à la limite je dirais des lieux qui nous permettent d'aller vers ces nouveaux dispositifs n'existent pas forcément. »	Peu d'évolution des formes d'entrepreneuriat pour certains acteurs qui ne perçoivent que le fait associatif.
Extrait 5 d'un dirigeant associatif	« Chaque dirigeant de l'ESS fait son cari de son côté. C'est un peu dommage. Même si on se connaît tous. On s'apprécie. On se respecte. Mais, il est très difficile de faire les choses ensemble parce qu'il manque effectivement du temps. Peut-être un lieu. »	Les acteurs sont peu mis en lien et fonctionnent souvent peu en collectif et disposent de peu d'espaces pour se retrouver.

La photographie de l'ESS dans cette période est marquée par quelques constats :

- les formes de l'ESS visibles se réduisent à la forme associative ;
- les espaces d'échange et de rencontre dédiés à l'ESS sont rares et les premiers événements démarrent en 2001 à l'initiative d'institutions, et d'autres initiatives sont portées par les acteurs de l'ESS (exemple de l'UPAR) ;
- les premiers professionnels de l'ESS émergent également.

Sur cette période, les enjeux sur la définition du concept de l'ESS tiennent plus à la compréhension de son périmètre qu'aux différentes dimensions du concept.

### **2.3 – Les faits marquants**

Plusieurs faits marquants viennent expliquer cette évolution macrosociale de l'ESS. Nous présentons sous la forme d'un tableau synthétique les principaux faits marquants repérés dans les archives.



TABLEAU 26 – Synthèse des faits marquants 2000 à 2005

<b>2000 à 2005 : l'ère de la structuration des acteurs et des organisations</b>		
<b>Volonté de structuration de l'ESS sur le plan macrosocial</b>		
<b>Item historique</b>	<b>Faits marquants</b>	<b>Sources</b>
Contexte de l'ESS : les premiers besoins et volontés de s'organiser	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2001 : l'impulsion nationale des premières consultations régionales sur l'ESS organisées par l'ex-DTEFP (DIECCTE aujourd'hui)</li> <li>– National de 2001 à 2002 : création du <b>Secrétariat d'État à l'économie solidaire</b> conduit par Guy Hascoët</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Archives CRESS</li> <li>– Actes des consultations régionales</li> </ul>
Partenaires/institutions locales : 1 <sup>re</sup> génération	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Direction du travail : portage du correspondant régional sur l'économie sociale</li> <li>– 1<sup>re</sup> collectivité à créer un service économie solidaire : département</li> <li>– Développement collège coopératif de La Réunion (2004) : épargne solidaire CIGALES, représentation de la coopérative risque solidaire Garrigue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convention 2002 – 2004</li> <li>Archives DIECCTE/CRES</li> </ul>
CRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Une impulsion pour relancer les activités sous l'égide du national et de la direction du travail en lien avec le département dès 2002.</li> </ul>	Archives CRES
Dynamiques entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Appel à projets national en 2002 : dynamiques solidaires</li> </ul>	Archives CRES
Observatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>res</sup> données de l'Insee : 3 400 structures et plus de 16 400 salariés identifiés en 2003.</li> </ul>	Données Insee – CRES

La période 2000-2005 est marquée par des politiques publiques volontaristes. Décidées aux niveaux national et local, ces politiques se sont télescopées pour créer des opportunités spécifiques sur une économie insulaire aux caractéristiques uniques du fait de son histoire et de son développement depuis la départementalisation. Au niveau national, les gouvernements ont cherché à développer une véritable politique de l'ESS avec notamment un secrétariat d'État dédié et des outils d'animation en devenir. Localement, les pouvoirs publics faisaient face à une série de problèmes économiques et sociaux mis en exergue par exemple depuis les « événements du Chaudron » (1991), et des tensions sociales de plus en plus fortes mises en évidence par des indicateurs sociaux alarmants. Les représentants de la direction du travail et du conseil général ont

alors cherché à combiner ces problématiques à travers la relance de la CRESS dès la fin des années quatre-vingt-dix. Un petit noyau de responsables publics et de professionnels de l'accompagnement mettait en place un des premiers réseaux d'appui aux initiatives sociales et solidaires dédiés notamment aux associations. Les militants créaient en parallèle leurs propres structures. Les acteurs ne se connaissaient pas et se méfiaient les uns des autres. Plusieurs extraits des entretiens semi-directifs mettent en évidence cette période au contexte institutionnel particulier.

TABLEAU 27 – Tableau des extraits et analyses sur l'évolution du contexte de l'ESS 2000 à 2005

N°	Extraits bruts	Analyses
1. Extraits d'un dirigeant salarie associatif	<p>« La vision des choses a changé. Ici à La Réunion, il y avait une hostilité. » (Extrait cité précédemment.)</p> <p>« À un instant T. Après, il y a les contacts, les rencontres. Le côté militant. Avant quand j'étais dans les Landes, il y avait Emmanuelli. On ne va pas discuter politique, mais c'est eux qui au conseil général avaient une vraie politique sur le développement de l'économie sociale et solidaire. Les premiers contrats il y a 25 ans. Emmanuelli. Les déchetteries étaient gérées par des sociétés privées. »</p> <p>« Comment l'IAE peut jouer un rôle pour former tout ça ? C'est créer les conditions sur mon territoire. Je sais qu'il y avait un environnement politique qui aidait beaucoup. »</p>	<p><b>Contexte d'origine hostile</b></p> <p>Le contexte des acteurs et des institutions a induit des facultés de résilience de certains acteurs et entrepreneurs pour développer des actions structurantes et des projets ESS. Cette notion et cette démarche ESS sont peu connues dans le contexte historique des années 2000.</p> <p><b>Rôle des militants</b></p> <p>Les actes d'engagement militants dans le développement de ce champ sont les seuls visibles durant cette période de méconnaissance du concept ESS.</p> <p><b>Rôle de la politique sur l'ESS</b></p> <p>Les réseaux se tissent entre les militants et certains milieux politiques impliquant cette collectivité pionnière dans la démarche.</p> <p><b>Territoire, Environnement politique déterminant sur un territoire</b></p> <p>Les actions militantes privées et publiques ont convergé vers la même motivation : le territoire. Les premières actions structurantes consistaient à créer un environnement favorable.</p>
2.	« C'était un vrai dilemme pour moi. Au bout de	<b>Entrepreneuriat social et solidaire</b>

<p>Extrait d'un dirigeant salarié coopératif</p>	<p>12 années, j'ai décidé d'arrêter et de démissionner. Je suis allé au chômage et je suis rentré dans l'économie sociale et solidaire. »</p> <p>« C'est intéressant comme terme. La réponse est oui. Mais, pour moi, tout ce que j'ai entrepris, je l'ai fait sur le modèle associatif. »</p>	<p><b>Engagement entrepreneurial dans l'ESS. Réorientation professionnelle</b></p> <p>L'entrepreneuriat social et solidaire est choisi par défaut par certains entrepreneurs au départ. Les recherches d'alternatives conduisent à ne percevoir que les opportunités de ce champ sur la dimension sociale.</p> <p><b>Entrepreneuriat associatif</b></p> <p>Le modèle associatif est prégnant et pour beaucoup l'Économie sociale et solidaire se résume aux associations employeuses au départ.</p>
<p>3</p> <p>Extrait d'un dirigeant salarié associatif</p>	<p>« Maintenant, je m'intéresse à l'évolution des territoires. Je crois en ce concept. Il y a plusieurs visions. Il y en a qui pensent que l'économie sociale et solidaire va transformer les choses et la société. J'ai un peu de mal à y croire. Autant je me dis que... L'économie sociale et solidaire n'est pas un mode de pensée. Elle a été créée dans les années soixante-dix quatre-vingt par rapport aux problématiques de chômage. Plus l'économie sociale, les mutuelles, les fondations qui ont un mode de pensée, de changement de société. Dans l'IAE, il n'y a pas cette vocation. D'ailleurs, on voit très bien qu'il n'y a pas derrière un mouvement politique fort. Derrière le réseau de l'ESS, ce sont les acteurs, mais il n'y a pas ce changement sociétal. Même dans les grands sujets, il n'y a pas de grands mouvements. On ne voit pas les acteurs de l'ESS. » (Extrait cité précédemment.)</p>	<p><b>Réseau</b></p> <p><b>Notion de changement</b></p> <p><b>Vision du territoire</b></p> <p>L'évolution du territoire est une des entrées pour appréhender une des finalités de l'ESS. Les acteurs appréhendent à ce titre les capacités de transformation souvent nuancées de l'ESS en fonction des courants entrepreneuriaux et des modèles.</p> <p>Les réseaux existent souvent dans la discrétion. Les réseaux agissent, mais la notion de changement est relative : elle touche plus le territoire que la société. Elle répond à des problématiques de chômage et constitue un mode de pensée vers le changement que certains adoptent.</p>

Durant cette période, le niveau institutionnel impulse une démarche structurante qui préfigure pour la suite les conditions du développement du niveau de l'entrepreneuriat et des réseaux. Cette période se caractérise par un contexte peu favorable à l'ESS, voire hostile, dont le concept et son périmètre demeurent méconnus par la plupart des institutions locales. La défense et la reconnaissance de ce champ sont portées sur le terrain au début des années deux mille par une poignée de militants. Le niveau des organisations à travers l'entrepreneuriat social et solidaire est peu développé durant

cette période. Il concerne principalement l'entrepreneuriat associatif. Les choix alternatifs des entrepreneurs de se diriger vers l'ESS se font dans un environnement de contraintes économiques et sociales.

Le niveau des réseaux est, à cette époque, un niveau d'impulsion peu visible et sur des liens discrets, mais assez forts dans les groupes et entre les acteurs. Les liens sont faibles avec les institutions, mais les premiers échanges conduisent à réfléchir sur la vision du territoire et les changements à opérer. Les réseaux de l'ESS existants se rendent compte qu'ils peuvent y contribuer et les premiers liens (liens faibles) ont été impulsés durant cette période sur des constats partagés et sur des actions concrètes à lancer.

Les articulations entre ces trois niveaux macro, micro et mésosocial sont globalement encore peu développés durant cette période. Les changements visibles sont identifiés sur le niveau macro en lien faible avec le niveau micro : certains acteurs ont donc démarré une collaboration avec les institutions sans cohésion d'ensemble à l'échelle du territoire.

### **3 – La période de 2005 à 2010**

Le point de départ de cette période correspond à l'installation d'une nouvelle dynamique de l'ESS : fin du soutien du département, fin du dispositif emploi jeune, fin de l'abondance des financements publics à travers ses réseaux et ses acteurs qui marquent une volonté plus forte de s'inscrire dans des projets concrets et structurants. L'ESS, incite à regarder au-delà du savoir de l'action, en analysant, par exemple, le positionnement de la CRES à partir des documents statutaires (cf. ci-dessous 3.2.2).

Il est donc important de retenir que cette nouvelle approche de l'ESS par les projets et l'entrepreneuriat a poussé les institutions à faire évoluer leur positionnement sur le sujet (partenaires publics et têtes de réseau), et de nouvelles définitions de l'ESS ont été enrichies par cette création d'un cadre inédit entre le national et le local.

On peut citer par exemple la définition évoquée par M. Jérôme Faure, délégué interministériel à la DIIESES sur l'ESS lors du colloque *Entreprendre autrement* dans l'ESS en 2008 qui illustre ses propos sur « les enjeux de l'innovation et des autres formes d'entrepreneuriat » qui s'inscrit bien dans l'approche macrosociale.

**Actes du colloque *Entreprendre autrement* – avril 2008 à l’université de La Réunion**

**- Jérôme Faure - Délégué interministériel DIIIESES**

« La première chose à retenir est que l’économie sociale, si parfois elle est effectivement vue dans le sens d’un secteur non lucratif, est tout à la fois une économie lucrative et aussi non lucrative, une économie dans le secteur marchand et aussi dans le secteur non marchand. C’est une économie complète et une économie centrale.

L’économie sociale touche une grande diversité de secteurs : des mutuelles, banquier, financier avec les banques coopératives, sanitaire et social (ex. : entreprises d’insertion).

Les secteurs plus traditionnels sont aussi concernés : production, transport, tourisme...

C’est une économie qui est liée au territoire. Elle est vraiment intégrée aux populations aux côtés desquelles elle émerge grâce à cette capacité à se mettre en réseaux. »

L’approche entrepreneuriale et la mobilisation des réseaux d’acteurs locaux et nationaux ont enrichi la représentation de l’ESS au niveau du territoire lors de ce temps fort. C’est la première fois que la dimension entrepreneuriale de l’ESS est abordée sous forme d’une économie centrale et ancrée sur le territoire.

Le point de rupture en 2010 émane à la fois du contexte politique et stratégique, mais aussi de la nouvelle dynamique entrepreneuriale qui s’est traduite à travers de nouveaux projets de type coopératif. Le paradoxe et l’explication viennent du contexte de crise financière et économique qui a touché l’économie réunionnaise en 2008, y compris l’économie sociale et solidaire, (cf. évolution en baisse des établissements et des emplois). Ce contexte incite les acteurs à réagir différemment en prônant des formes d’entrepreneuriat plus économique et solidaire (formes coopératives).

### **3.1 Les politiques nationales**

L’administration centrale en charge de l’ESS est en pleine évolution. Le décret n° 2006-151 du 13 février 2006 place la Délégation interministérielle à l’innovation, à l’expérimentation sociale et à l’économie sociale DIIIESES sous l’autorité du ministre chargé de l’Emploi et de la Cohésion sociale, donnant une nouvelle orientation à l’ESS tant sur la dimension des politiques de l’emploi que sur son rôle dans la société.

L'extrait et l'analyse du décret du 13 février 2006 placent la délégation (DIIESES) sur des missions plus larges.

**Extraits note et analyse du correspondant régional sur le décret 2006**

Au niveau national, l'administration centrale en charge de l'ESS a également évolué.

De 2006 à 2015 : le décret n° 2006-151 du 13 février 2006 place la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale DIIESES sous l'autorité du ministre chargé de l'Emploi et de la Cohésion sociale.

A – Ses missions sont les suivantes :

1. Soutenir et promouvoir au niveau national le développement des activités d'intérêt général innovantes pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques en liaison, notamment, avec les collectivités publiques et les représentants des secteurs associatifs, coopératifs et mutualistes, d'identifier les initiatives prises, à cet égard, en France et à l'étranger, et de procéder à leur évaluation ; à ce titre, elle participe aux travaux du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et du Conseil national de l'insertion par l'activité économique.

2. Étudier, proposer et coordonner, dans son champ de compétence, les mesures destinées à favoriser le développement des coopératives, des mutuelles, des associations et des organismes intervenant dans le même secteur et promouvoir des expérimentations en ces domaines ; à ce titre elle peut être consultée sur tous les textes de nature législative ou réglementaire susceptibles d'avoir un impact sur les organismes de l'économie sociale aux niveaux national et international.

3. Assurer une concertation entre les pouvoirs publics et les organismes intervenant dans le domaine de l'économie sociale.

4. Répartir, sous l'autorité du ministre chargé de l'Emploi et de la Cohésion sociale, les crédits du fonds d'innovation et d'expérimentation sociale gérés par les préfets.

B – Les moyens :

– Participation de la DIIESES aux travaux du Conseil national de l'insertion par l'activité économique et du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

– Sollicitation de l'ensemble des services et directions des divers départements ministériels.

– Création du Conseil supérieur de l'économie sociale.

– Animation du réseau de correspondants locaux.

– Création d'un Fonds de l'innovation et de l'expérimentation sociale.

Il faut également souligner le rôle du DDVA, à nouveau durant cette période notamment dans l'application de la circulaire du 16 janvier 2007 relative aux subventions de l'État aux associations qui ont répondu aux demandes de simplification administrative du monde associatif, y compris en dotant les associations et les services

déconcentrés de l'État d'un outil fiable, efficace et pérenne pouvant améliorer leurs relations. Dans le cadre de la circulaire du 18 janvier 2010, une nouvelle mouture du dossier de subvention a été prévue, tenant compte des dernières évolutions en matière de législation européenne.

Plusieurs autres faits marquants sont à retenir sur les politiques nationales ayant un impact sur l'échelon local :

- les CRES se retrouvent au sein d'un Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale (CNCRES) dès 2004, avec une représentation nationale augurant d'une dynamique nationale nouvelle notamment en lien avec les acteurs publics et des réseaux nationaux ;
- le rapport du député Vercamer marque une volonté de travailler sur des constats partagés et la nécessité de poser une stratégie et une forme de reconnaissance institutionnelle en 2010. Le terme d'entrepreneuriat social est consacré comme dans l'espace public ;
- un collège employeur apte à représenter l'économie sociale pour négocier et signer des accords collectifs est créé au sein du CEGES pour achever sa structuration. Le rapport Hadas-Lebel de 2006, préconisait une association des syndicats d'employeurs aux négociations des accords nationaux interprofessionnels, a vu le succès des listes de l'Association des employeurs de l'économie sociale (AEES) à hauteur de 19,07 % des voix aux élections prud'homales de 2008. Mais ce processus semble avoir conduit à l'éclatement du CEGES.

Selon certains analystes, cet épisode fragilise l'ESS, et le GNC (Groupement national de la coopération) s'éloigne de ce nouveau positionnement dans le dialogue social. Personne ne s'oppose à la suppression de la DIIESES en 2010, administration de mission créée, comme vu précédemment, en 1981 par l'État pour développer l'économie sociale et solidaire.

Les politiques nationales se sont globalement densifiées durant cette période. Il faut garder également à l'esprit certains éléments de contexte qui ont particulièrement contribué à l'évolution institutionnelle nationale et locale :

- la crise financière née en 2008 dite des « subprimes » impactant l'économie mondiale ;
- la crise sanitaire impactant l'île de La Réunion en 2006.

TABLEAU 28 – Tableau des extraits d'entretiens et analyses 2005 à 2010

N°	Extraits bruts	Analyses
1. Extraits d'un dirigeant salarié associatif	« L'agence nationale de proximité avait même mis à l'époque un programme de formation en direction des personnels intéressés en direction de l'agence départementale d'insertion. Et j'ai fait partie de ce programme de formation, qui à l'époque, m'avait sensibilisé aux questions de l'économie sociale et solidaire. »	<p><b>Contexte d'apprentissage</b></p> <p>Les têtes de réseau nationales et les formations sur l'ESS sont globalement rares. A été créé un premier DU sur l'ESS en 2002. Les professionnels s'appuient sur les ressources nationales pour s'initier à l'ESS.</p>
	« Mais justement, je pense qu'il faut partir de cette notion de territoire, ne pas croire que l'économie sociale et solidaire va changer les choses justement au niveau national comme ça. » (Extrait cité précédemment.)	<p><b>Territoire</b></p> <p>Les actions militantes privées et publiques sont en train d'émerger du territoire. Sans forcément tomber dans une défiance par rapport au national, les premières actions structurantes et projets de l'ESS émergent dans un environnement créé localement et plus favorable.</p>
	« On peut se nourrir du national ou d'autres pays parce qu'effectivement on n'est pas tout seul. On peut faire des choses comme ça. Mais, en même temps, l'économie sociale et solidaire, elle se développe à La Réunion parce qu'on a une âme, à travers des hommes, qui est portée. »	<p><b>Rôle des militants</b></p> <p>Les actes d'engagement militants dans le développement de ce champ sont pris en compte et un équilibre s'instaure entre les ressources et les initiatives institutionnelles et entrepreneuriales locales. D'ailleurs les réseaux nationaux développent des temps de transfert de savoir-faire sur les nouvelles actions.</p>
	« Au niveau national, c'est quand même très dépendant des choix que vont faire les pouvoirs publics en matière de positionnement. Je le disais tout à l'heure. Le fait d'avoir une représentation ministérielle est très important. Si demain, il y a un remaniement gouvernemental, l'économie sociale et solidaire retourne aux oubliettes. Ce sera compliqué. Il y a à défendre fortement cet aspect-là. Il y a plein d'enjeux. »	<p><b>Le rôle d'une représentation ministérielle</b></p> <p>C'est un combat mené au niveau politique et institutionnel par de nombreux mouvements de l'ESS. Cette dynamique institutionnelle est dépendante du portage politique des gouvernements en place. Le portage des services centraux de l'État ne suffit pas pour beaucoup d'acteurs.</p>



Les politiques nationales sont importantes et se renforcent durant cette période. Mais les acteurs et relais locaux de cette politique nationale soulignent la nécessité d'impulser un nouvel équilibre : partir des initiatives entrepreneuriales locales tout en s'appuyant sur les ressources et l'expertise nationale.

### **3.2 Les institutions locales**

Les institutions locales se caractérisent en 2007 par une rupture dans l'évolution à l'échelle macrosociale. Pour expliquer ce contexte de l'ESS en 2007 sur les institutions locales, des extraits de la note de la correspondante régionale DIIESES (État) apporteront de nombreux éléments d'explication. Cette note sur l'économie sociale et solidaire, transmise en juin 2006 à la DIIESES, fait état d'une rupture de la dynamique qui avait démarré en 2001.

#### **Extrait de la note du correspondant régional ESS (année 2006)**

##### **Plusieurs facteurs étaient recensés :**

- un partenariat qui s'était fragilisé ;
- une baisse depuis deux ans des contrats aidés, en soulignant qu'une grande majorité des associations étaient dépendantes de ces aides ;
- une absence de charte entre les différents financeurs qui ne permettaient une action cohérente et soutenue concernant le développement de l'ESS.

##### **L'année 2006 apporte les éléments suivants :**

- l'actualisation des politiques concernant l'ESS d'une part avec le conseil général en participant au groupe de travail relatif à la préparation des programmes des fonds européens 2007-2013, et d'autre part avec le conseil régional en participant à deux réunions préparatoires pour le Plan régional de développement durable (PR2D) ;
- il ressort des travaux avec les partenaires que l'ESS est davantage centrée sur le secteur associatif et plus précisément sur des projets d'action sociale. Les contrats aidés restent encore les outils fédérateurs pour ces projets ;
- l'expérimentation menée par la CRES sur la coexistence des deux dispositifs d'accompagnement du secteur associatif (le DLA et le RAISO).

Ce travail est à mettre en lien avec le point précédent qui est la place du secteur associatif dans l'ESS à La Réunion. Compte tenu de la montée en puissance des projets associatifs avec les anciens contrats aidés (contrat emploi jeune et CEC) jusqu'en 2005, il était incontournable de renforcer la structuration de ces associations et des emplois par des dispositifs d'accompagnement.

L'expérimentation de 2006 aboutit en 2007 à afficher un seul dispositif d'accompagnement : le DLA. Cependant il est complété par le dispositif de création d'entreprise comprenant une approche spécifique pour le secteur associatif.

**Les perspectives 2007 :**

Lors de la rencontre du 25 janvier 2007 avec le directeur de la DTEFP, le président de la CRES de La Réunion a fait part de sa volonté de repositionner cette structure dans le portage des valeurs et le développement de l'économie sociale et solidaire.

**Plusieurs constats motivaient cette évolution :**

- une trop grande part du poste de la direction consacrée à des tâches administratives et de gestion au détriment d'actions de développement de l'ESS ;
- une instrumentalisation de la CRES pour n'agir que sur des dispositifs réglementés ;
- une trop grande dépendance des subventions et notamment des fonds européens provoquant un risque de déséquilibre budgétaire.

**Les propositions de travail de 2007 sont donc de :**

- revenir à une structure plus engagée dans le développement de l'ESS et notamment en promouvant les nouvelles formes d'entreprendre comme les SCOP, les coopératives d'activité et d'emplois ;
- de mettre à profit l'année 2007 pour expérimenter des axes nouveaux comme l'émergence de « projets phares et exemplaires » ;
- de travailler un partenariat différemment à partir des territoires et avec le soutien de l'État (dans le cadre des SPEL).

Cette note permet d'expliquer le rôle des acteurs de gouvernance locale de l'ESS et les priorités issues du contexte institutionnel. La structuration entre les acteurs institutionnels conduit à encourager une consolidation plus forte du partenariat qui s'est fragilisé (charte, etc.). Néanmoins, les collaborations se poursuivent (État, région, département et CRES).

La dimension politique de l'ESS a connu un tournant significatif notamment sur l'évolution des conventions, des cibles (associations, contrats aidés...), en s'appuyant sur des dispositifs d'accompagnement dédiés spécifiquement (DLA et RAISO). Le repositionnement de la CRES intervient dans ce contexte sur les objectifs tant en matière de positionnement stratégique, de gestion de l'organisation, des partenariats, des financements, que sur la notion de projets et d'entrepreneuriat sur de nouvelles cibles. C'est une orientation décisive dans la dynamique entrepreneuriale de l'île sur l'ESS puisqu'un travail institutionnel émerge suite à ces décisions d'évolution.

TABLEAU 29 – Tableau des extraits d’entretiens et analyses 2005 à 2010

N°	Extraits bruts	Analyse
1. Extraits d’un dirigeant salarie coopératif	« C’est passé par la volonté des CRES de dire que l’économie sociale et solidaire, c’est une économie qui sait où elle va, dans le bon sens. Une volonté de reconnaissance. Une volonté de développement, il faut donc des stratégies, etc. Mais aussi, il faut réussir à élargir son écosystème. »	<b>Nouvelle stratégie de développement</b>  Les têtes de réseau locales ont joué un rôle dans cette nouvelle dynamique institutionnelle.  L’économie sociale et solidaire avait besoin d’une nouvelle stratégie. Un travail institutionnel a donc été impulsé au niveau local après une première période guidée par l’impulsion nationale.
2. Extraits d’un dirigeant salarie associatif	« Je ne suis pas inquiet parce qu’il y a une CRES que moi je trouve dynamique. »	<b>La parole des entreprises de l’ESS</b>  C’est à travers leurs représentants que les entreprises de l’ESS ont exprimé leur volonté de faire évoluer la dynamique institutionnelle locale.
3. Extraits d’un dirigeant bénévole mutualiste	« Tout à fait... Provoquer des réunions entre les acteurs. Il y avait même des suspicions, beaucoup d’hésitations voire de méfiances. À l’époque, entre certaines familles de mutualistes... il y avait un peu de ça. On se disait bien bonjour. Chacun pour soi. Chacun chez soi. Tout le cheminement de la CRES, c’était avant la GRCMA. Ça a pris du temps. Il a fallu 20 à 25 ans pour arriver là où on en est aujourd’hui. C’est malheureux. »	<b>De la méfiance à la coopération</b>  Les familles de l’ESS ont évolué dans le temps pour aboutir à une position commune sur l’évolution de l’ESS. Ce cheminement est donc le fruit d’une lente évolution.
4. Extraits d’un dirigeant bénévole associatif	« Pour revenir à ce que tu disais, je compte beaucoup sur ces acteurs de l’ESS, sur la CRES, sur ces instances-là. Comment montrer aux décideurs des modèles qui existent ailleurs ? Bien sûr, il y a le résultat à court terme comme je viens de dire. Mais, à un moment donné, on travaille aussi sur des projets innovants. » (Extrait cité précédemment.)	<b>Innovation</b>  L’ESS est portée à partir de 2007 par une autre dynamique institutionnelle qui faisait la promotion de modèles innovants d’entrepreneuriat au niveau local.

Les institutions locales sur l’ESS, à travers la CRES et ses partenaires, ont donc impulsé sur cette période un travail institutionnel. Ont été expérimentés de nouveaux axes de travail comme l’émergence de « projets phares et exemplaires ».

### 3.3 Les organisations de l'ESS

Des événements retentissants dans l'évolution des organisations de l'ESS à La Réunion viennent secouer les modèles portés par ces organisations. On note à la fois une forte orientation vers des modèles économiques face à la diminution des aides publiques et une forme de crise du modèle associatif dont certains n'hésitent plus à prôner d'autres modèles de l'ESS différents sur la dimension participative et économique :

- la disparition de l'APR (Association pour la promotion en milieu rural) qui avait pour objectif de contribuer au développement global (économique, social, environnemental et culturel) des territoires de La Réunion par la promotion des habitants comme acteurs de leur propre développement et de celui de la société. Adhérent historique de la CRES, sa disparition en 2007 a marqué un premier séisme questionnant tant la gestion des associations sur des missions parapubliques que sur des pans économiques (tels que la formation par exemple). Elle suggère également un autre rapport aux pouvoirs publics sachant qu'elle portait près de 140 salariés dans ses meilleures années sur tout le territoire ;
- la disparition de l'ARAST, une des plus grosses associations d'aide à domicile de l'île de La Réunion et de France, qui comptabilisait plus de 1 200 emplois avant sa fermeture en 2009-2010. Un conflit qui dura de nombreux mois après l'annonce de sa fermeture opposait les ex-salariés et le financeur principal (conseil général).

Les propos d'un acteur associatif illustrent bien le contexte de cette période.

**« L'ARAST : des questions simples laissées sans réponses »**

**Extrait Église à La Réunion 27 décembre 2011**

**Propos de Stéphane Nicaise, acteur associatif**

« La disparition de cette structure d'aide à la personne est un immense drame humain dont on ne mesure pas toutes les répercussions sociales qui, comme des répliques, continuent leur œuvre destructrice. À quelques jours des fêtes familiales de fin d'année, sa liquidation a sonné comme le glas de la mort de grandes valeurs de notre vivre ensemble. Noël, symbole de paix, de joie et de retrouvailles était brutalement recouvert par l'insécurité et la précarité pour des centaines de travailleurs sociaux et des milliers de bénéficiaires de leur fidélité professionnelle et humaine, auxquels s'ajoutent tous leurs proches, plus nombreux encore.

La gravité de cette situation qui perdure depuis deux ans exige un débat dépassionné, comme on reprend à zéro une enquête mal engagée. L'Arast est une association, et à ce titre c'est à son président et à son conseil d'administration de rendre des comptes aux financeurs publics de la structure qu'ils gèrent, et à la justice en cas d'accusations portées sur le bon usage des subventions. Ce simple rappel souligne le fait que dans le traitement public et médiatique de « l'affaire Arast » les administrateurs associatifs ont complètement disparu derrière deux gros protagonistes, le conseil général et l'AGS. L'impression reste donc que les premiers responsables de la gestion de l'association Arast se sont volatilisés dans la nature ! D'autres mises en cause récentes de structures associatives dans le secteur médico-social ont pourtant montré le poids des responsabilités qui pèse sur eux...

À ce premier fait déroutant pour tout acteur associatif comme moi-même, s'en ajoute un deuxième. Dans le fonctionnement d'une association, il revient au directeur et à son équipe de mettre en œuvre les décisions du conseil d'administration. Le directeur peut donc être pris en défaut sur sa gestion au regard des orientations validées par procès-verbal des décisions du conseil d'administration. Au président alors de le mettre en demeure de rectifier le tir, et s'il a des doutes fondés sur les agissements du directeur, il est en droit de le sanctionner et d'engager des poursuites à son encontre. Dans le cas de l'Arast, on ne sait pas si le directeur et son équipe ont eu ce type de reprise en main par leurs administrateurs. Par contre, le traitement public et médiatique de « l'affaire Arast » a stigmatisé les grandes dépenses engagées et non justifiées par les besoins du service. S'ils ont été de si mauvais gestionnaires des deniers publics, il est déconcertant de retrouver la plupart des anciens cadres de l'Arast en poste de direction dans des collectivités publiques...

Le statut associatif de l'Arast aurait-il été détourné de sa finalité ? C'est la grande question de l'instrumentalisation que peut subir une association au détriment de son rôle d'interface dans la société entre la population et les décideurs. Les concepteurs de la loi de 1901 y voyaient l'instrument de promotion des valeurs républicaines et de l'exercice accru de la citoyenneté. »

Cet événement semble avoir autant marqué les acteurs associatifs que les partenaires eux-mêmes. Au-delà du fond du sujet, la taille de l'association et la remise en cause du modèle gestionnaire des associations de grande taille ont été soulignées par certains acteurs de cette association. Durant cette période, des anciens salariés ont fait des propositions basées sur le modèle coopératif. D'ailleurs, un groupe d'une douzaine de salariés expérimentés a réussi à entreprendre autrement sous forme coopérative pour créer la SCOPAD en 2010.

TABLEAU 30 – Tableau des extraits d’entretiens et analyses 2005 à 2010

N°	Extraits bruts	Analyse
1. Extraits d'un dirigeant salarié coopératif	« Et puis, si je peux dire, moi ce qui a été le déclic, c'est bien la formation : la licence MOESS qui a été grandement menée par X et Y je crois et Z. Au cours de cette licence, on a abordé différents sujets et c'est ce qui a permis d'approcher ce champ, ce domaine d'activité. Et l'épisode ARAST où lors de la reprise des activités, on s'est proposé de créer cette activité sous forme de SCIC. Ça n'a pas abouti. Il y avait un goût d'inachevé. Je n'étais pas satisfait. » (Extrait partiellement cité précédemment.)	<b>Exemple de proposition coopérative</b>  Les organisations locales entament des amorces coopératives. Des tentatives entrepreneuriales qui passent notamment par la formation dans cet exemple d'un dirigeant coopératif.
2. Extraits d'un dirigeant salarié coopératif	« C'est vrai. Je n'ai pas cité. Mais pas plus loin qu'il y a deux mois et demi, j'ai eu une discussion avec mon petit frère et on parlait de ça. Mais j'ai un jardin secret. Je ne peux pas tout dire. Au niveau institutionnel, j'ai le soutien de ma famille, de certains ex-collègues de l'ARAST. »	<b>Un entrepreneuriat collectif</b>  Pour ce dirigeant coopératif issu de cette période où les associations emblématiques disparaissent, et de nouveaux modes d'entreprendre apparaissant, un environnement favorable révèle un contexte entrepreneurial collectif sur le plan institutionnel.
3. Extraits d'un dirigeant salarié associatif	« Je reviens à la baisse des financements publics, des subventions, de la concurrence à travers les appels d'offres. Cette notion d'entrepreneuriat social, je pense qu'aujourd'hui, elle est d'actualité. Encore une fois, il faut bien définir ce qu'est l'entrepreneuriat social, ne pas mettre tout dedans, ne pas faire d'amalgame, ne pas faire n'importe quoi. »	<b>Une évolution du contexte des financements publics</b>  Le contexte entrepreneurial évolue durant cette période avec l'apparition de nouveaux concepts comme l'entrepreneuriat social face à la baisse des financements publics. Les moyens d'action institutionnels sont en train d'évoluer.
4. Extraits d'un dirigeant salarié associatif	« Et puis dans l'évolution, au niveau institutionnel, ça a bousculé aussi les cadres d'intervention. Rien que sur les financements publics, on était plus accoutumé... Le cadre était plus propice aux associations et là c'est vrai que les partenaires institutionnels ont bousculé leur cadre. »	<b>Évolution du cadre institutionnel</b>  Les modes de financement de l'ESS ont évolué avec le cadre institutionnel qui s'est renouvelé vers une dynamique d'ouverture vers de nouveaux modes d'entrepreneuriat collectif.
5. Extraits d'un dirigeant salarié	« La difficulté aussi c'est comme les financements sont de plus en plus restreints, la prise de risque qui est typique de l'entrepreneuriat est limitée. On sait que si on se plante, on n'aura plus de subventions. Là aussi la prise de risque qui existait avant, existe de moins en moins car on ne fait que	<b>Un entrepreneuriat à deux vitesses</b>  Face au contexte institutionnel de baisse des financements publics, certaines organisations se réfugient vers moins de prise de risque en se dirigeant vers les dispositifs qui garantissent des financements.

associatif	des projets qui ont des chances de réussir ou d'avoir des subventions. Il faut être réaliste. »	
------------	---	--

Les organisations de l'ESS, sans être exhaustif, connaissent une évolution significative. Nous avons retenu certaines organisations emblématiques pour en extraire certains symboles à travers leurs propres salariés ou institutions. Notre analyse nous conduit à penser que le travail institutionnel mené localement avec le soutien des ressources nationales a été déterminant pour expérimenter de nouveaux modes d'entreprendre et observer certains changements d'échelle. Cette période de 2005 à 2010 symbolise pour les organisations de l'ESS un bouleversement profond autant sur les dotations financières moins importantes que sur l'évolution des modèles d'organisations de l'ESS.

### 3.4 Les faits marquants

Cette période se caractérise par une présence d'une volonté à la fois locale et nationale de soutenir le développement de l'ESS par d'autres modes d'entreprendre. Nous avons synthétisé quelques faits marquants durant cette période :

TABLEAU 31 – Tableau synthétique des faits marquants de 2005 à 2010

<b>2005 à 2010 : l'ère de l'action entrepreneuriale collective</b>		
<b>Des acteurs qui s'engagent par les valeurs sur le plan mésosocial</b>		
<b>Item historique</b>	<b>Faits marquants</b>	<b>Sources</b>
Contexte de l'ESS : Des acteurs qui prennent en main les outils Une nouvelle expertise partagée	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contexte de la crise financière et économique sur l'évolution de l'ESS ont permis de conduire un travail préparatoire sur les finances solidaires.</li> <li>– Arrivée des premiers acteurs nationaux : réseaux Uniformation et France active, et URSCOP.</li> <li>– Les besoins évoluent sur l'île : coopération et mutualisation face au contexte financier difficile, expertise liée à l'évolution de la réglementation (SSIG).</li> </ul>	Archives CRESS  Actes des colloques ESS
Partenaires/institutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Direction du travail : poursuite du rôle historique en tant que correspondant régional sur l'économie sociale : Nomination d'un nouveau correspondant.</li> <li>– Mise en cohérence du développement de l'ESS sur les</li> </ul>	Conventions partenariales  Archives CRES

	<p>coopératives avec le développement des services à la personne sur l'île.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>National 2006</b> : le décret n° 2006-151 du 13 février 2006 place la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale DIISES sous l'autorité du ministre chargé de l'Emploi et de la Cohésion sociale.</li> <li>– <b>National 2010</b> : Rapport Vercamer.</li> </ul>	
<p>CRESS</p> <p>CRESS un outil et un acteur de l'ESS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nouvelle évolution structuration de la CRES : CRES (devenir un facilitateur au lieu d'un opérateur) et plan d'action tourné vers les projets coopératifs, structurants et concrets sur l'ESS.</li> <li>– Une organisation politique de la représentation du mouvement coopératif sur l'île.</li> <li>– Le partenariat avec le département a évolué (fin des financements) pour se décliner exclusivement sur le plan technique.</li> <li>– Un nouveau partenariat se construit pour la première fois avec la collectivité régionale.</li> </ul>	Archives CRES
Dynamiques entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formes d'entrepreneuriat nouvelles : la coopération sur tous les champs économiques (SCOP et SCIC).</li> </ul>	Archives CRES
Observatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>1 600 établissements (-6,5 % par rapport à 2007) employant près de 20 000 salariés (source Insee-CLAP 2008), pour cette année de crise.</b></li> </ul>	Données Insee-CLAP CRES

Plusieurs entretiens ont révélé les événements et les changements opérés durant cette période d'évolution. Le contexte au niveau macrosocial sur l'ESS évolue, par comparaison à la période précédente, d'une façon plus complexe pour les politiques publiques : crise économique, moins de financements, lancement d'appels à projets et appels d'offres, mise en concurrence, etc. Les politiques publiques s'interrogent donc sur les alternatives que pourraient offrir l'ESS sur le développement de projets plus économiques.

« Les changements que j'ai vus c'est par rapport au financement. » (Extrait d'entretien avec un dirigeant bénévole d'association.) « Depuis 2008, c'est un vrai resserrement dû à une baisse des subventions. » (Extrait d'entretien avec un dirigeant bénévole d'association.)



« Aujourd’hui, on est dans un contexte de crise économique, de baisse des dotations publiques avec des arbitrages des collectivités, des structures ou des projets qu’on ne finance plus, des types d’activités qu’on ne finance plus. On finance beaucoup moins sauf qu’on n’a jamais eu de transition. On est passé de plein de subventions, voire trop plein parfois, à plus grand-chose. » (Extrait d’entretien avec un dirigeant bénévole d’association.)

« Maintenant pour avoir de l’argent, il faut déposer des projets, monter de la paperasse. Et encore, ce n’est pas sûr qu’on en ait après ça. Il faut vraiment atteindre ses objectifs. On a de moins en moins de frais de gestion. Il y a de moins en moins de subventions pour le même travail effectué. On sent qu’il y a beaucoup de difficultés à ce niveau. » (Extrait d’entretien avec un dirigeant bénévole d’association.)

Outre ce contexte plus difficile sur les financements publics, cette époque est aussi marquée par la faillite de plusieurs structures emblématiques du secteur associatif réunionnais : avec plus de 1 000 salariés, l’Arast est l’exemple d’une structure aboutie dans le champ des services à la personne avec des activités financées par le conseil général. Ce fut également le cas du Case du Chaudron à Saint-Denis, association de plus de 200 salariés, implantée dans le quartier ayant vu naître la politique de la ville après les émeutes de 1991.

Il s’agit d’une période charnière puisqu’un nouveau modèle entrepreneurial fait son apparition dans les dynamiques territoriales de l’ESS. Un travail collectif au niveau institutionnel est impulsé au niveau local en réseau avec le niveau national. La présence plus prégnante des réseaux nationaux conduit à innover et à expérimenter dans la structuration d’un parcours sur mesure étant donné la distance entre les réseaux et les ressources nationales et locales.

TABLEAU 32 – Tableau des extraits d’entretiens et analyses 2005 à 2010

N°	Extraits bruts	Analyse
1. Extraits d’un dirigeant salarié	« Tu sais pourquoi tu veux y aller. C’est le territoire. Sauf que pour agir sur le territoire, il faut les outils pour les faire. Tu es en train d’arriver comme conclusion que les outils que tu as eus jusqu’à maintenant n’étaient pas adaptés pour l’atteinte de cette finalité. Les outils pour travailler sur le territoire, il	<b>Posture collective</b>  Les organisations et les institutions locales élaborent des outils dans une démarche adaptée au territoire. La dynamique territoriale semble être conditionnée par la démarche collective.

associatif	faut leur donner la meilleure clé. Tu repars sur le collectif. Tu es sur des structures qui portent sur un chantier et là on est dans une dynamique territoriale. Il faut prendre de la hauteur. »	
2. Extraits d'un dirigeant salarié associatif	« C'est un peu ce qu'on a fait avec le terrain. Qu'on développe une entraide, une solidarité. Qu'on développe de l'intérêt collectif. À partir du moment où tu développes de l'intérêt collectif, tu vas développer de l'intelligence collective qui va se mettre en route... »	<b>Intérêt collectif</b>  Cet intérêt collectif est à développer sur le terrain afin de développer l'intelligence collective, ingrédient nécessaire pour une solidarité. Les institutions ont donc un rôle à jouer autant que les acteurs et les organisations.
3. Extraits d'un dirigeant salarié coopératif	« À un moment donné, on doit formaliser. Différentes institutions doivent formaliser leur collaboration à travers une convention. Ça doit se formaliser pour permettre aux porteurs de projet, pour permettre à ceux qui souhaitent entreprendre d'être soutenus et d'être suivis par un collectif, un groupe. »	<b>Conventionnement</b>  C'est bien par la formalisation de conventions entre les institutions (collectif) que le soutien à l'entrepreneuriat ESS a pu changer d'échelle. C'est ce qui concourt à expliquer le point de rupture entre les deux périodes.

Cette période est charnière car elle pose également les conditions du changement d'échelle de l'ESS sur la prochaine période. Nous identifions un premier facteur clé : un travail collectif et en réseau autant porté par les politiques publiques que par les institutions et les organisations de l'ESS. Les « mécaniques d'évolution » s'opèrent aussi bien sur tous ces niveaux institutionnels qu'organisationnels, locaux et nationaux, économiques et sociaux. Par exemple, elles touchent, dès le départ, selon les personnes interviewées, à la fois les financements, les cadres institutionnels, la formation, les modes d'entreprendre soutenus, etc.

## 4 – La période de 2010 à 2014

À l'échelle régionale, c'est à la fin de l'année 2010 que l'on observe le retour d'une intégration significative de l'ESS dans les politiques régionales, à partir des élections régionales de 2010, qui semble se développer à contre-courant d'un désengagement des collectivités et des politiques publiques nationales. L'Avise tient, par exemple, les premières listes du réseau des élus ESS pour le compte de l'ARF (Association des régions de France) en partenariat avec la CDC. Souvent, cette politique publique régionale de l'ESS a été construite et soutenue par une stratégie politique des élus ayant

une expérience significative dans le monde du social et de l'entrepreneuriat. La volonté régionale était souvent de favoriser des expérimentations et des innovations locales. Cette politique régionale s'inscrit le plus souvent dans le cadre des politiques de l'emploi au départ, mais gagne progressivement le développement économique. À La Réunion, cette construction est passée, à la fois par la consolidation et la structuration d'instances liées au lancement du contrat d'objectifs entre l'État, la région et la CRESS permettant d'assumer une fonction de médiation entre les pouvoirs publics et les organisations de base, et par la construction d'une politique publique régionale en direction de l'ESS.

Le premier point de rupture au départ de ces années correspond aux mêmes contextes que pour celle de la fin de la période précédente, à savoir un positionnement des institutions et des acteurs qui s'inscrit dans la durée en faveur d'une dynamique entrepreneuriale prônant des modèles plus pérennes économiquement afin d'impacter durablement les besoins de la population et du territoire. Plusieurs temps forts sur la période précédente de 2005 à 2010 sont venus renforcer la connaissance de l'ESS et ses spécificités tout en permettant une ouverture vers d'autres formes d'entrepreneuriat, de mutualisation et de développement (coopération et mutualisation).

Le point de rupture de cette période en 2014 s'explique essentiellement par une reconnaissance institutionnelle et législative qui a permis d'inscrire l'ESS dans une dynamique stratégique, institutionnelle et d'émergence de nouveaux outils, par exemple comme les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), les sociétés coopératives et participatives, la finance solidaire, une nouvelle formation en management des associations, etc.

Cette période voit donc plusieurs interactions significatives :

- des institutions qui s'organisent comme les ministères, les services centraux de l'État, les collectivités, les têtes des réseaux de l'ESS sur le plan national et local ;
- des réseaux sur le territoire qui s'organisent et se créent à deux niveaux, aussi bien entre les réseaux nationaux et locaux qu'entre certains acteurs du territoire de façon formelle (création d'une association réunissant les coopératives) ou informelle.

Sur le plan institutionnel, la formalisation des partenariats s'est traduite par des renouvellements ou de nouvelles conventions : renouvellement du contrat d'objectifs en 2013 entre l'État, la région et la CRES par exemple. Sur le plan entrepreneurial, des projets se sont concrétisés durant cette période en diversifiant les modèles d'entreprises de l'ESS, aussi bien par l'apparition de nouvelles coopératives que par l'émergence de nouvelles formes de mutualisation comme les groupements d'employeurs. Par exemple en juillet 2014 a été créée une forme innovante et unique sur le territoire national : un incubateur de groupements d'employeurs issu de la recherche d'une solution de mutualisation et d'accompagnement de la part des institutions et des entreprises de l'ESS. L'incubGE'974 est né de la volonté d'offrir un accompagnement de proximité aux initiatives du territoire en encourageant cette forme de mutualisation. Les premiers groupements sont nés avec le soutien de cet outil structurant dans le domaine du sport et de la santé.

Concernant le fil conducteur de nos travaux, cette période marque à la fois un entrepreneuriat de type institutionnel en « réseau » au niveau local (des dispositifs ont été créés sous l'impulsion d'un certain nombre d'acteurs comme pour les coopératives, l'impulsion de nouvelles dynamiques entrepreneuriales par la coopération et la mutualisation) et sur le plan national puisque la loi-cadre du 31 juillet 2014 est venue acter une volonté ancienne et forte des acteurs de poser un cadre normatif sur l'ESS, ses outils et sa politique aussi bien sur le plan national qu'au sein des territoires. Cette reconnaissance législative constitue donc un nouveau cadre pour l'action des acteurs et des institutions dont l'appropriation a démarré dès la promulgation du texte en 2014.

## **4.1 – Les politiques nationales**

En se référant aux grandes étapes nationales touchant à l'ESS, la réforme de l'Insertion par l'activité économique (IAE) en 2014 marque la simplification des règles et des procédures avec la mise en place d'un système harmonisé de financement sous la forme d'une aide au poste pour toutes les structures de l'IAE, au 1<sup>er</sup> janvier 2014 pour les EI (Entreprises d'insertion) et les ETTI (Entreprises de travail temporaire d'insertion) et au 1<sup>er</sup> juillet 2014 pour les AI (Associations intermédiaires) et les ACI (Ateliers et chantiers d'insertion).

Le deuxième texte est bien entendu la démarche législative entamée avec la commission préparatoire de la loi-cadre sur le développement de l'ESS en France. Sous l'égide du premier ministre dédié à l'ESS en 2012, la construction de cette loi dressera les contours d'une définition légale de l'économie sociale et solidaire à travers les grands principes et en délimitant le périmètre par les acteurs traditionnels en y ajoutant les entreprises de l'ESS. Les leviers d'action pour faciliter le développement de l'ESS dans les territoires sont également posés : les pôles territoriaux de coopération économique, la participation renforcée des collectivités locales dans le capital des sociétés coopératives d'intérêt collectif, etc.

Il faut également noter la création du Labo de l'ESS en 2010 sur la « base d'une réflexion collective dans le but de sortir de la crise par une révision profonde des modes de production et de consommation », en identifiant 60 propositions d'actions issues d'un travail collectif entre 2009 et 2010<sup>41</sup>. En 2011, les États généraux de l'ESS ont rassemblé au Palais Brongniart plus de 5 000 personnes afin de mettre lumière sur le plan national les initiatives et les territoires investis sur le sujet permettant de sensibiliser autant les politiques que le grand public. Un appel commun « L'urgence d'une autre économie » a été signé par de nombreuses organisations du champ de l'ESS (ARES, Association pour la réinsertion économique et sociale ; CGSCOP, Confédération générale des sociétés coopératives et participatives ; CNCRES, Conseil national des CRES ; CGT, Confédération général du travail ; la fondation MACIF, etc.).

---

<sup>41</sup> « Pour une autre économie », *Alternatives économiques*, hors série poche – n° 46bis – novembre 2010.

TABLEAU 33 – Tableau des extraits d’entretiens et analyses 2010 à 2014

N°	Extraits bruts	Analyses
1. Extraits d'un dirigeant salarié associatif	« Je pense aujourd’hui que l’IAE, l’ESS, est arrivé à un tournant. Je pense à la baisse des subventions publiques. Il y a de moins en moins d’argent face à la crise économique qu’on a traversée. Je pense qu’il est important que les acteurs de l’économie sociale et solidaire réfléchissent sur d’autres modes opératoires et pour arriver très vite ça... Je pense que l’ESS ne peut pas changer les choses d’une manière globale. »	<b>Changement global</b>  Les textes fondateurs réformant l’IAE et l’ESS globalement se sont inscrits dans un contexte de baisse des subventions publiques et de crise économique. L’interviewé doute du changement global de ces modes d’entreprendre.
2. Extraits d'un dirigeant salarié associatif	« Mais, je trouve qu’aujourd’hui, l’évolution de cette économie – Oui, elle a changé car il y a la loi-cadre – c’est une sacrée évolution. L’évolution terrain, je l’ai vécue. » (Extrait cité précédemment.)	<b>Changement à l’échelle des territoires</b>  À l’échelle des territoires, les changements sont plus visibles car les projets et les entreprises de l’ESS vivent l’évolution de manière concrète par les créations, les partenariats et les prises de position.
3. Extraits d'un dirigeant salarié associatif	F : « Est-ce que vous avez des faits marquants qui viennent à vous quand on parle de l’économie sociale et solidaire ?  — J’ai envie de dire que le seul élément que je vois, c’est qu’il y a eu un ministère de l’économie sociale et solidaire et un projet de loi qui est venu... Je ne sais pas si c’est donner une cohérence mais au moins de donner un certain ensemble et de définir le périmètre de ce qu’est l’économie sociale et solidaire. Qu’est-ce qu’on pouvait trouver dedans ? C’est important. Pour moi, ce sont des éléments fondamentaux le fait qu’il y ait aujourd’hui un ministère ou un secrétariat, qu’il y ait eu un texte qui ait donné un certain nombre de règles ou rafraîchir un certain nombre d’éléments. »	<b>La création d’un Ministère de l’ESS</b>  C’est la première fois qu’un ministère de l’ESS voit le jour en France. Sa création en 2012 marque le début de la préparation et de la construction du projet de loi.

C’est bien à l’échelle macrosociale que les changements sont visibles avec l’apparition de nouvelles institutions dédiées à l’ESS. Pour autant, les changements du périmètre de l’ESS sont beaucoup plus significatifs au niveau territorial pour les acteurs.

## 4.2 – Les institutions locales

La loi NOTRe (pour Nouvelle organisation territoriale de la République) du 7 août 2015 entérine le redécoupage des fonctions des différents échelons territoriaux. Cette loi impacte directement les acteurs de l'ESS dans leur travail à travers les territoires et intègre également un volet ESS.

La réforme de la loi NOTRe, pensée comme l'acte III de la décentralisation, se propose de réformer l'ensemble du fonctionnement des échelons territoriaux. Elle met en œuvre une spécialisation plus accrue des échelons territoriaux afin d'éviter leur concurrence et affine les responsabilités et fonctions de chaque collectivité. Alors que la loi affirme la fonction de pôle de développement économique de la région, elle recentre l'action des départements autour de l'action sociale au détriment du développement économique qui devient pleine gestion régionale. C'est la conséquence directe de la suppression de la clause de compétence générale. Pour que la stratégie territoriale fonctionne de façon équitable et optimale, sont mises en place des stratégies de travail à l'échelon régional pour assurer une égalité entre les territoires. En complément, et afin de (re)donner toute sa place aux citoyens, la loi propose de nouveaux cadres pour la transparence financière et favoriser la démocratie locale.

Avec des communes préservées comme collectivités locales de proximité, des intercommunalités qui montent en puissance pour améliorer l'offre de services au public, des départements centrés sur la solidarité sociale et territoriale, et des régions renforcées pour l'aménagement du territoire, le développement économique et la mobilité, les territoires sont désormais en ordre de bataille pour prendre toute leur part au retour de la croissance, participer au redressement de notre pays et accompagner nos concitoyens. Marylise Lebranchu dans le cadre de l'adoption de la Loi NOTRe, 2015.

Les régions deviennent des leaders en matière de développement économique. La région voit son rôle en matière de développement économique considérablement renforcé. Plus précisément, elle sera maintenant responsable de la politique de soutien aux petites et moyennes entreprises et aux entreprises de taille intermédiaire, ce qui inclut de fait l'ensemble des entreprises sociales. À ce volet s'ajoutent celui de l'innovation et celui de l'internationalisation des entreprises qui témoignent d'une ambition supplémentaire des stratégies de développement économique. L'ensemble de ses missions seront cadrées par un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) à cinq ans qui impactera également,

directement ou indirectement, les politiques mises en place sur l'ensemble des échelons infrarégionaux.

C'est à présent aux régions de gérer et d'organiser la complémentarité des actions des collectivités sur l'ensemble de leur territoire. Avec la loi NOTRe, la région devient donc prescriptrice en matière de politiques de développement économique sur l'ensemble des territoires. Un nouveau rapport entre l'État et la région s'instaure dans la gestion des politiques économiques locales puisque ce sera dorénavant le préfet de région qui validera et signera le SRDEII une fois son vote entériné par le conseil régional. Surtout, le SRDEII prend un caractère prescriptif : les collectivités d'échelon infrarégional devront faire rentrer leurs politiques dans le cadre défini par le SRDEII. Si le département, privé de gestion économique, n'est plus aussi directement concerné (bien que le traitement des dossiers par filières devienne une autre porte d'entrée), les métropoles, EPCI, intercommunalités et communes sont concernés. Les points clés pour la région se déclinent dans les textes de la manière suivante :

### **L'économie sociale et solidaire**

Le SRDEII définit également «les orientations en matière de développement de l'économie sociale et solidaire, en s'appuyant notamment sur les propositions formulées au cours des conférences régionales de l'économie sociale et solidaire», selon la loi NOTRe du 7 août 2015. L'ESS entre dans les nouveaux champs obligatoirement gérés par la région au titre de l'élaboration du SRDEII. Le caractère prescriptif de ce dernier rendant ses développements et ses orientations dépendantes des choix politiques régionaux.

### **L'attribution des aides**

L'article 3 du chapitre I de la loi NOTRe (2015) définit les conditions d'attribution des aides aux entreprises en précisant que : «Le conseil régional est seul compétent pour définir les régimes d'aides et pour décider de l'octroi des aides aux entreprises dans la région.» Ces aides peuvent prendre tous types de formes et concerner aussi bien des entreprises en émergence que des entreprises existantes. La région est maîtresse de la gestion de ses fonds dédiés et devient l'interlocutrice privilégiée des entreprises. La gestion et l'octroi de ces aides peuvent cependant, dans une certaine mesure, être délégués par la région ou cofinancés par certaines structures. Globalement la région



définit le régime des aides et le cadre de leur fléchage, mais leur gestion peut être déléguée à la BPI ou à certaines catégories d'établissements publics agréés. Leur octroi peut être, sous conditions, délégué aux communes et EPCI (Établissements publics de coopération intercommunale). Les départements peuvent intervenir dans le cadre de cofinancements de filières (particulièrement en zones rurales), mais plus de façon directe.

### **La création et la reprise d'entreprises par les demandeurs d'emploi**

Comme le précise l'article 7 de la loi, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'État ne sera plus impliqué dans la création et la reprise d'entreprises par les demandeurs d'emploi. Sur ce point aussi, la région devient seule maîtresse des dispositifs. Le dispositif NACRE (Nouvel accompagnement pour la création ou la reprise d'entreprise) est donc régionalisé. À cette heure cependant, la direction à laquelle sera rattaché ce dispositif n'est pas encore connue.

### **Les CRESS**

Structurant peu à peu leurs missions autour d'un socle commun posé en 2009 et précisé en 2012, les CRESS ont enclenché un important processus d'évolution (statuts, gouvernance, modèle économique...) pour gagner en cohérence et en efficacité et répondre ainsi aux besoins grandissants des entreprises et des organisations de l'ESS, des citoyens et des pouvoirs publics. La loi sur l'ESS promulguée le 31 juillet 2014 engage davantage encore à renforcer et à sécuriser les CRESS afin qu'elles soient en pleine capacité d'assurer leurs missions, notamment celles définies dans cette loi. Les 26 CRESS couvrent la quasi-totalité du territoire de la métropole et des départements d'outre-mer. Elles assument principalement trois missions :

- une mission de soutien au développement économique via notamment la contractualisation avec les pouvoirs publics ;
- une mission de promotion de l'ESS et de sensibilisation ;
- une mission d'observation des acteurs et de remontée de données chiffrées sur le secteur et ses dynamiques.

TABLEAU 34 – Tableau des extraits d’entretiens et analyse (2010 à 2014)

N°	Extraits bruts	Analyse
1. Extraits d’un dirigeant salarié associatif	« Moi, cette loi qui ouvre le champ de l’ESS, il manque un point pour qu’on puisse avancer. Maintenant, il faut qu’on puisse avancer. Si j’ai une critique, l’ESS, on a besoin de financements. »	<b>Critique Loi ESS</b>  Les ambitions de la loi ESS sont à relativiser au regard des financements consacrés à ce champ selon les critiques.
2. Extraits d’un dirigeant salarié associatif	« Et je suis ravi que la loi a pris en compte cette démarche. Là, on a réduit la tension qui existait entre ces trois mondes. Privé, public et ce fameux tiers-secteur. Là, on commence à dire que ça existe et que c’est possible. On peut agencer tout ça et on peut se dire que l’économie va prendre une autre proportion mais il faut qu’il y ait ce lien, cette collaboration. »	<b>Périmètre loi ESS</b>  La loi ESS réunit des périmètres en formalisant un décloisonnement avec les autres « secteurs ». Les passerelles et les collaborations ouvrent le champ des « possibles » pour un changement d’échelle.
3. Extraits d’un dirigeant salarié associatif	« Après sur la portée même du texte, je suis plus réservé pour être tout à fait clair. Je pense qu’il y a un élément important. C’est comment vont évoluer les chambres régionales de l’économie sociale et solidaire. Il y a eu un vrai débat à un moment donné. Faut-il considérer les CRESS comme des chambres consulaires ? C’est une solution qui a été écartée pour le moment. Personnellement, je ne suis pas certain que ça a été la meilleure idée. C’est un avis personnel... »  « Au-delà de ça, dans la façon dont vont se structurer ces chambres régionales, à la fois en région et dans leurs représentations nationales et la façon dont elles vont se saisir des dossiers et les porter auprès des pouvoirs publics, je pense qu’il y a un enjeu à ce niveau-là. J’espère que la loi donnera au moins cette opportunité de... On est dans les prémices... Que les chambres régionales puissent prendre une place forte dans la définition de ce que c’est l’ESS. » (Extrait cité précédemment.)	<b>Rôle des CRESS et Loi ESS</b>  Le débat sur le rôle des CRESS a été d’actualité durant toute la préparation du texte de loi. L’enjeu est important pour renforcer le rôle des CRESS dans la définition de l’ESS.
4. Extraits d’un acteur public	« Le terrain, ça va être pour moi les entreprises. C’est ce que j’entends. Il faut que d’abord que les entreprises elles-mêmes se sentent de l’économie sociale et solidaire. Première appropriation à faire, c’est de sentir dans ces valeurs-là. Il y a tout simplement des logiques de survie dans les entreprises qui n’ont pas le temps de penser	<b>Appartenance à l’ESS</b>  Au-delà de la loi, les pratiques liées à l’appartenance à l’ESS ne se manifestent pas de la même manière selon les différentes familles de l’ESS. L’appropriation de la définition de l’ESS répond à des

	<p>qu'elles pourraient être de l'économie sociale et solidaire. Mais, on est sur une logique de survie. On n'appartient pas à une famille mais on essaie de faire en sorte que la structure fonctionne [...] Tu as des grandes familles qui ont utilisé tous les statuts. Mais, on pourrait dire que c'est presque une vie en interne. Ils se sont approprié la définition de la loi eux-mêmes en interne. Et là, on peut le faire plus ouvert.» (Extrait cité précédemment.)</p>	<p>logiques différentes selon les organisations sur le territoire.</p>
<p>5. Extraits d'un dirigeant mutualiste</p>	<p>« Bien que la loi Hamon ait apporté une composante supplémentaire. Avant, il y avait mutuelle, coopérative, association et fondation. Et puis, maintenant, il y a officiellement...</p> <p>F : — ... Des entreprises commerciales possibles...</p> <p>J : — ... Oui. D'une certaine manière. Je ne dis pas que c'est bien. Je ne dis pas que c'est mal. Mais, je dis que de toute façon, on ne peut pas imposer à toute l'Europe. De quel droit adopter notre définition à nous ? Notre périmètre à nous. Il faut qu'on construise un périmètre avec les autres. Si on doit arriver à un périmètre commun... Ce qu'il faut maintenant, c'est veiller à ce qu'il y ait un minimum de valeurs qui soient respectées, que la place de l'humain reste effectivement prépondérante, qu'on ne reste pas en dessous d'un certain niveau. En termes d'humain, c'est à tout point de vue [...] Quand on parle d'évolution politique, de loi Hamon, on est dans une tendance d'harmonisation. C'est vrai que même si j'avais une préférence pour la définition française et historique des contours de l'économie sociale, on est obligé de revoir sa position, sa réflexion et d'observer ce qui se passe ailleurs. »</p>	<p><b>Un périmètre européen</b></p> <p>L'ouverture du périmètre historique de l'ESS interroge toujours les acteurs historiques de l'ESS. Les valeurs communes comme les valeurs humaines doivent guider l'harmonisation des définitions sur l'ESS à l'échelle européenne.</p> <p>Il y a un vrai risque à définir l'ESS dans une approche franco-française en s'ouvrant sur l'extérieur.</p>

La promulgation de la loi en 2014 sur l'ESS a suscité de nombreuses réactions et analyses de la part des décideurs. Le rôle des principales institutions qui apparaissent dans la loi interroge quant aux moyens alloués et à la reconnaissance de leurs missions. La place des valeurs questionne au regard des différences existantes entre les familles historiques de l'ESS. De plus, de fortes attentes ont émergé sur la définition du périmètre de l'ESS, afin de créer une reconnaissance et une appartenance commune.

Les regards des personnes interviewées sont plutôt critiques à l'égard du rôle des institutions locales à l'échelle macrosociale. Les politiques nationales ont impulsé des évolutions réglementaires qui réorganisent le périmètre et les rôles des institutions locales sur les territoires.

### 4.3 – Les organisations de l'ESS

Parmi les organisations de l'ESS, une famille s'est distinguée en matière d'évolution et illustre bien les changements à observer. Cette période voit la création d'une nouvelle génération de coopératives sur le territoire qui résulte du parcours d'accompagnement coconstruit et inédit mis en place entre des réseaux locaux et nationaux (CRESS, URSCOP et les deux chambres consulaires CCIR et CMAR<sup>42</sup>) ainsi que le soutien de partenaires financiers clés (État, région, Europe) permettant la création de nouvelles formes de coopératives sur l'île (type SCOP et SCIC). Cette approche est inédite, car unique en France lors de son lancement, et va au-delà du positionnement et des fonctions traditionnelles des institutions concernées. Les données recueillies disponibles sur la liste officielle du ministère font état des créations suivantes :

<b>Liste des coopératives créées à La Réunion entre 1980 et 2016</b>			
<b>Source : CRES/URSCOP et liste ministère</b>			
1980	SCOP	SOAA	Cabinet architecte
1992	SCOP	LA COR	Manutention portuaire, acconage
1998	SCOP	Hydorkarst	Filiale d'Hydrokarst travaux spécifiques
2002	SCOP	ALOES	Formation et conseil (liquidée)
2006	SCOP	E. NET	Nettoyage et entretiens de bureaux
2007	SCOP	CEFORHA	Formations individuelles ou collectives
2007	SCOP	Domaine du Pain	Boulangerie
2010	SCOP	SCOPAD SA	Service à la personne
2011	SCIC	ECSPER	Accueil de jeunes enfants, microcrèches à vocation écologique
2011	SCIC	RUN ENFANCE	Accueil en crèche et microcrèches pour enfants
2012	SCOP	KOUD'MAINS SERVICES	Service à la personne
2012	SCOP	PASSERELLE	Nettoyage de locaux, immeubles et particuliers
2012	SCIC	ECOLANGE974	Fabrication d'autres vêtements et accessoires
2013	SCOP	RD2A	Ingénierie de projets de développement
2013	SCOP	IRFD	Formation continue d'adultes
2014	SCOP	DOMIT'île	Domotique

<sup>42</sup> CCIR (Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion) et CMAR (Chambre des métiers et de l'artisanat de La Réunion).

2014	SCOP	FORMATSCOP RÉUNION	Formation continue d'adultes
2014	SCOP	LES GIRAFONS	Confiserie artisanale
2014	SCIC	KOOPERATIV	Coopérative d'achat de commerçants
2015	SCIC	MAGIK GARDEN	
2015	SCIC	Ecobois-Goyavier	
2015	SCIC	Escale Artisanat Réunion	
2015	RUN	CONSEIL COOP 47	
2015	SCIC	Les Explorateurs	
2015	SCOP	UMC	
2015	SCOP	ESPR SÉCURITÉ	
2016	SCOP	BTP RÉUNION	
2016	SCOP	RÉUNION DOM SERVICES	
2016	SCOP	POSSIBLE	
2016	SCIC	PEPA	
2016	SCIC	Perma KILTIR	
2016	SCOP	COEXCELL	

L'analyse de cette période est révélatrice sur l'impact de cette forme d'entrepreneuriat sur l'évolution historique de l'ESS à La Réunion :

- avant 2010 : 7 coopératives type SCOP créées en 20 ans dont 4 encore en activité ;
- après 2010 : 23 SCOP et SCIC ont été créées en six ans jusqu'à 2016

D'autres faits significatifs, sans être exhaustifs, viennent éclairer l'évolution de l'ESS sur cette période à La Réunion. C'est le fruit d'une dynamique d'entrepreneuriat institutionnel en réseau aboutissant à un réel changement d'échelle de l'ESS.

TABLEAU 35 – Tableau des extraits d'entretiens et analyses 2010 à 2014

N°	Extraits d'entretiens	Analyses
1. Extraits d'un dirigeant salarié associatif	« Ça a évolué mais pas encore collectivement parce qu'on manque de temps. On manque de disponibilité pour pouvoir construire. Il y a tellement de priorités. C'est impossible de se dire : "ma priorité, ce n'est pas ma structure" mais plus de faire une réunion avec un dirigeant d'une SCOP et de voir quelle passerelle je pourrais faire avec lui. On a déjà des priorités pour faire fonctionner nos structures surtout. » Extrait précédemment cité	<b>Critique évolution</b>  Les ambitions de la loi ESS sont à relativiser au regard des financements consacrés à ce champ selon les critiques.
2. Extraits d'un	« Ma vision de l'ESS, c'est une vision qui a évolué. Ma vision aujourd'hui. En 10 ans,	<b>Évolution de la vision de l'ESS</b>

dirigeant salarié associatif	dans l'accompagnement des coopératives, ce qui a énormément changé pour moi, à mon sens, c'est le regard et l'écosystème partenarial de l'ESS. D'abord le regard extérieur des acteurs du développement économique. Ce regard qui a changé. Une prise en compte que l'économie sociale et solidaire, c'est une richesse. Non seulement, une richesse en termes de PIB mais une richesse en termes territorial et humain. »	Les institutions ont évolué dans leur regard sur l'ESS. Les partenaires, y compris économiques, ont accepté d'accompagner les formes collectives d'entrepreneuriat comme les coopératives.
3. Extraits d'un dirigeant salarié associatif	« Je pense que la contribution des coopératives et de l'URSCOP, sur La Réunion, c'est à travers nos coopératives, que c'est aussi de l'entrepreneuriat, c'est aussi un outil d'emploi, de développement et une solution. »	<b>Entreprendre autrement</b>  Les coopératives contribuent aussi à l'emploi et au développement de nouvelles solutions pour le territoire et ces atouts ont été déterminants pour la prise en compte de cette forme d'entrepreneuriat jugée « confidentielle » au départ.
4. Extraits d'un dirigeant salarié associatif	« C'est passé par une volonté des grands acteurs de l'ESS, dont le mouvement coopératif de se développer. C'est passé par la volonté des CRESS de dire que l'économie sociale et solidaire, c'est une économie qui sait où elle va, dans le bon sens. Une volonté de reconnaissance. Une volonté de développement, il faut donc des stratégies, etc. Mais aussi, il faut réussir à élargir son écosystème. »	<b>Volonté de développement</b>  Le développement de l'ESS à La Réunion s'est construit sur des volontés et des stratégies d'institutions qui se sont traduites par des ouvertures au sein d'écosystèmes locaux.

L'exemple du développement des formes d'entrepreneuriat coopératif sur La Réunion interroge fortement les mécanismes de cette réussite à l'échelle d'une décennie. Les chiffres sont assez significatifs que les analyses convergent vers l'entrepreneuriat institutionnel :

- un groupe d'acteurs qui a mené un vrai travail institutionnel depuis la période précédente ;
- une volonté forte de développement de l'ESS par l'élargissement des systèmes d'acteurs ;
- des collaborations ainsi que des conventions formalisées sur cette forme d'entrepreneuriat ;
- une dynamique entrepreneuriale positive traduisant une augmentation du nombre d'entreprises coopératives à La Réunion.

**Extrait d'un entretien d'un dirigeant d'une association  
sur les difficultés de s'inscrire dans le développement de son territoire**

« Pour ce faire, c'est un "territoire" qui a une grande capacité à rattraper son retard. Mais, pour pouvoir rattraper ce retard, à notre niveau, il faut se faire violence. Ça veut dire être à 300 % sur l'investissement, sur son éthique. Pour pouvoir le développer, tous les acteurs de l'ESS que je connais aujourd'hui sont à 300 % sur leur dispositif. Ce qui ne permet pas de créer des passerelles avec d'autres acteurs qui relèvent de cette économie. Parce qu'ils sont beaucoup trop investis dans leur dispositif dans lequel il faut rattraper le retard. Je ne vais pas dire qu'on rame, mais on est en train de travailler, beaucoup trop à mon sens. Si on avait ce temps, on aurait plus de capacités de créer des passerelles entre structures et de voir comment on pourrait faire évoluer nos structures au sein d'une économie dans un territoire donné comme La Réunion. »

Il est à noter que les acteurs font face à des difficultés dans une dynamique de réseaux sur un territoire étant donné le contexte de retard structurel dans certains domaines. Le développement n'est possible que si les contraintes sont surmontées par les entrepreneurs et prises en compte par les institutions du territoire.

#### **4.4 – Les faits marquants**

Cette période se caractérise par plusieurs faits marquants : un soutien aux nouveaux modes d'entreprendre grâce à la capacité d'agir des institutions et des entrepreneurs qui agissent au niveau macrosocial. Les politiques publiques se renforcent dans le même temps par un phénomène d'institutionnalisation à l'échelle nationale et locale.

TABLEAU 36 – Tableau synthétique des faits marquants de 2010 à 2014

<b>2010 à 2014 : L'ère des réseaux structurants en action</b> <b>Des institutions et des entrepreneurs qui s'organisent</b>		
Item historique	Faits marquants	Sources
Contexte de l'ESS : Des réseaux qui se consolident	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De nouveaux établissements publics qui s'investissent dans l'ESS : région, les chambres consulaires, et les collectivités.</li> <li>– Convention CRESS/URSCOP/CCIR sur le développement des coopératives en 2010.</li> <li>– Année internationale des coopératives en 2012.</li> <li>– Loi-cadre sur l'ESS du 31 juillet 2014.</li> </ul>	Archives CRESS
Partenaires/institutions : Première génération	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Direction du travail : poursuite du rôle historique en tant que correspondant régional sur l'économie sociale et solidaire.</li> <li>– <b>National 2012 : ministre délégué auprès du ministre de l'Économie et des Finances, chargé de l'Économie sociale et solidaire Benoît Hamon</b></li> </ul>	Convention 2002-2004 Archives CRES
CRESS Acteur stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rôle renforcé suite à la promulgation de la loi-cadre ESS.</li> </ul>	Archives CRES
Dynamiques entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Augmentation significative des projets coopératifs et de mutualisation sur le territoire : SCOP, SCIC, et groupements d'employeurs.</li> <li>– Premier prix en faveur des coopératives en 2013 dans le cadre de l'année internationale des coopératives.</li> <li>– Dispositifs nationaux : Jeun'ESS et 100 millions d'euros consacrés à l'ESS.</li> </ul>	Archives CRES
Observatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>En 2012, c'est 10,6 % des emplois salariés, soit 22 502 (Clap)/21 700 (Dads) emplois salariés, 1 994 établissements.</b></li> </ul>	Données Insee-CLAP CRESS



L'entrepreneuriat a évolué durant cette période sous la pression du contexte. Les acteurs commencent à innover autrement. L'impact recherché n'est pas forcément global, mais la multiplication d'initiatives de petits groupes se concrétise sans lien les uns avec les autres. Cependant, de nouveaux modèles organisationnels sont posés. Les premiers temps forts dédiés à cette dynamique sont intitulés : « entreprendre autrement » permettant des rapprochements entre porteurs de projets et institutions et favorisant des ambitions communes à l'échelle du territoire. L'ESS fait évoluer son modèle de réponse aux problématiques locales.

« L'entrepreneuriat social, c'est une notion assez forte. » (Extrait d'entretien avec un dirigeant salarié d'association.)

« Je pense que le mot défi, innovation aussi, rendent possible ce qui semble impossible à un moment. À partir du moment où, à un endroit, on me dit que ce n'est pas possible, ça me donne envie... » (Extrait d'entretien avec un dirigeant salarié de coopérative.)

Dans ces extraits, la notion d'entrepreneuriat social et d'innovation apparaît. En effet, cette période est marquée par des entrepreneurs porteurs de nouvelles initiatives sur tout le territoire.

Les initiatives se multiplient sur le terrain en fonction des contraintes et des opportunités. C'est à cette époque que les réseaux nationaux se renforcent à La Réunion : France Active, Uniformation, pour ne citer qu'eux. Les porteurs de projets innovants sont également de plus en plus nombreux. Pendant ce temps, certaines institutions démarrent un travail de réseau entre le national et le local, le public et le privé (État, Europe, CRES, URSCOP, CCIR) pour développer des synergies nouvelles. Cela encourage un changement de modèle entrepreneurial et on voit apparaître des formes de coopération méconnues localement comme les coopératives de production et les coopératives d'activités et d'emploi.

« Le modèle coopératif dans l'entrepreneuriat a vraiment fait l'objet d'une évolution. Surtout à La Réunion. Car c'est venu bousculer les modèles classiques de création d'entreprises. » (Extrait d'entretien avec un dirigeant salarié de coopérative.)

En effet, cet extrait témoigne de l'évolution des formes d'entrepreneuriat sur le territoire. La forme d'entreprise collective coopérative a pris une place à part dans l'offre de la création d'entreprises à La Réunion.

Le changement s'opère également sur la dimension institutionnelle puisqu'une vision, un dispositif et un parcours sur mesure sont impulsés de façon cohérente en exigeant des projets plus structurés sur le montage et les financements.

## **5 – La période de 2014 à 2016**

Le point de départ de cette période est lié à la promulgation de la première loi-cadre sur l'ESS adoptée en juillet 2014. Les effets engendrés sont nombreux et pas tous analysés avec le recul nécessaire tant les dispositions de ce texte peuvent avoir des impacts profonds et sans comparaison dans l'histoire du champ de l'ESS sur le territoire.

Le premier constat est le renforcement des institutions et la création de nouvelles comme la Chambre française de l'ESS dans la foulée. C'est pourquoi, il s'agit de notre point de vue de l'ère de l'institutionnalisation de l'ESS par la reconnaissance de nouvelles normes tant sur le plan de la définition juridique légale que sur la réglementation qui se renforce pour l'ensemble des familles de l'ESS. Sans revenir sur le débat et les enjeux de la définition de l'ESS, il est impératif de comprendre que les institutions ne sont plus dans la même configuration tant sur le plan des prérogatives que des acteurs en présence.

Le rôle des collectivités et la notion de territoire ont pris une place importante dans les leviers de développement de l'ESS sur l'île. Le phénomène d'appropriation du nouveau cadre législatif s'est aussi traduit par une volonté de s'organiser pour intégrer une politique en faveur de l'ESS. ESS et territoire sont devenus un programme d'action et un enjeu de développement pour les acteurs du contrat d'objectifs, par exemple entre l'État, la région et la CRESS. Cette période voit naître de nouvelles thématiques également comme l'économie circulaire, la monnaie locale.

### **5.1 – Les politiques nationales**

L'administration de l'État en charge de l'ESS au niveau régional s'inscrit bien dans la représentation politique de cette mission à travers l'organisation du ministère dédié à

l'ESS depuis 2012 : « Les correspondants régionaux ESS sont les relais des services de l'État en région, des orientations et des actions prioritaires impulsées par la ministre. » (Lettre de mission du 8 avril 2016.)

Le portage politique de l'ESS ne date pas uniquement de cette période. Jean Gatel, le premier secrétaire d'État chargé de l'Économie sociale était sous la responsabilité du Premier ministre de l'époque, Laurent Fabius en 1984. Depuis, la politique de l'État est revenue par période sur le sujet jusqu'à la nomination d'un ministre délégué chargé de l'Économie sociale et solidaire (Benoît Hamon) rattaché au ministre de l'Économie et des Finances en 2012. Depuis, l'ESS a toujours eu un cadre ministériel à travers un secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire (Martine Pinville en 2016).

Depuis décembre 2015 : le décret du 13 décembre 2015 institue un « délégué à l'ESS » rattaché au directeur général du Trésor. Les missions de ce délégué sont de :

- soutenir et de promouvoir au niveau national le développement de l'économie sociale et solidaire ;
- participer, en lien avec les collectivités publiques et les représentants des entreprises de l'ESS, au développement de l'innovation sociale ;
- assurer, avec le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, une concertation entre les pouvoirs publics et les acteurs de l'ESS ;
- coordonner, au niveau interministériel, les administrations en charge de l'économie sociale et solidaire, veiller aux travaux du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire ;
- représenter la France dans les instances européennes et internationales, animer le réseau de correspondants régionaux à l'économie sociale et solidaire.

La Chambre française de l'ESS<sup>43</sup> symbolise la création d'une nouvelle représentation de l'ESS au niveau national. Dans le chapitre II, section 2 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, l'article 5 pose l'existence et la mission représentative de la Chambre française de l'ESS.

---

<sup>43</sup> Site Internet : <http://www.ess-france.org/>

### Article 5 de la loi de 2014 dédié à la Chambre française de l'ESS

« La Chambre française de l'économie sociale et solidaire assure, au plan national, la représentation et la promotion de l'économie sociale et solidaire. Elle assure à cet effet, au bénéfice des entreprises du secteur, la représentation auprès des pouvoirs publics nationaux des intérêts de l'économie sociale et solidaire, sans préjudice des missions de représentation des organisations professionnelles ou interprofessionnelles du secteur.

L'État conclut une convention d'agrément avec la Chambre française de l'économie sociale et solidaire.

La Chambre française de l'économie sociale et solidaire est constituée en association jouissant de plein droit de la capacité juridique des associations reconnues d'utilité publique. Cette association est constituée par les organisations nationales représentant les différentes formes statutaires de l'économie sociale et solidaire, y compris les sociétés commerciales mentionnées au 2<sup>o</sup> du II de l'article 1<sup>er</sup>, et par des représentants du Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire. »

Ratifiée le 4 septembre 2015 à Paris par Manuel Valls, Premier ministre, Martine Pinville, secrétaire d'État au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'Économie sociale et solidaire, et Roger Belot, président d'ESS France, la convention d'agrément dote ESS France d'une jouissance de plein droit à la capacité juridique dont bénéficient les associations reconnues d'utilité publique.

### Articulation entre l'échelon national et local

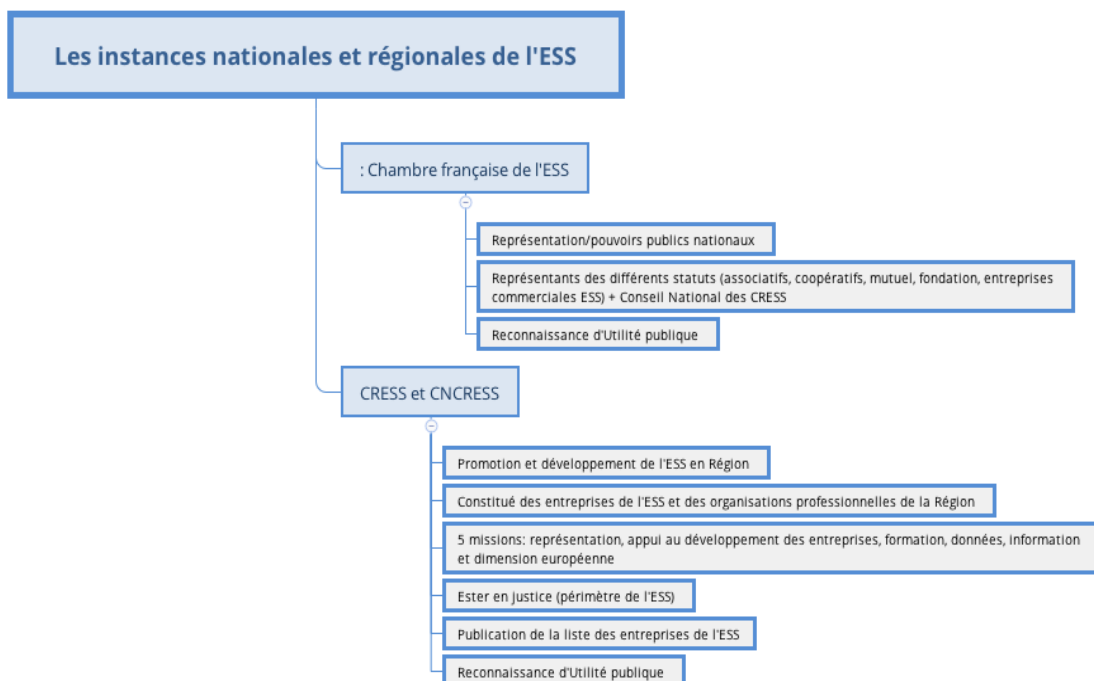


FIGURE 11 – Les instances nationales et régionales de l'ESS et leurs missions

L'évolution des instances s'est accompagnée d'une clarification des rôles et des missions de chaque instance dans la structuration des politiques publiques.

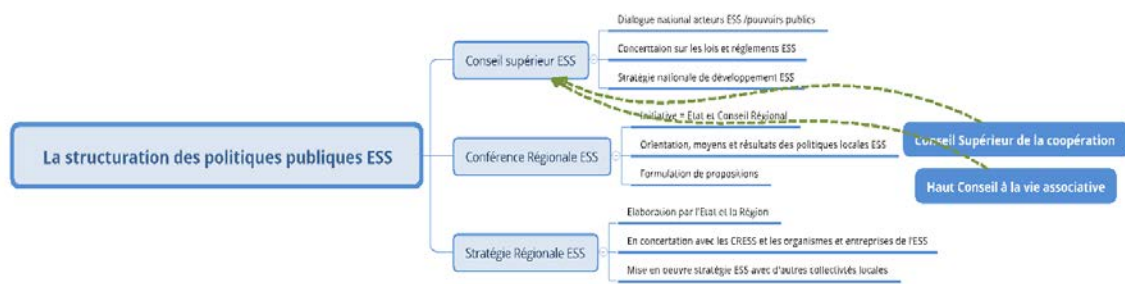


FIGURE 12 – La structuration des politiques publiques de l'ESS

Les instances stratégiques sont structurées selon différentes échelles territoriales. C'est dans un contexte d'évolution des politiques nationales que l'ESS s'articule entre les différents niveaux. La loi de 2014 sur l'ESS a posé une structuration des politiques publiques par la reconnaissance de missions de services publics à certaines institutions. Dans ce contexte, le rôle des institutions locales est décisif dans la compréhension des changements à l'échelle macrosociale.

## 5.2 – Les institutions locales

Vingt-six CRESS sur l'ensemble du territoire français jusqu'à 2016, dix-sept au 1<sup>er</sup> janvier 2017 suivant la réforme territoriale et le redécoupage des régions (treize en France métropolitaine, quatre en outre-mer), le réseau des CRESS porte également :

- seize observatoires régionaux de l'ESS (ORESS) et un Observatoire national (ONESS) ;
- des adhésions directes ouvertes par loi.

Elles sont aussi reconnues d'utilité publique. Mais le développement des CRESS reste inégal d'une région à l'autre. En matière de composition, les CRESS sont organisées de façon assez différente, comptant d'une CRESS à l'autre de deux à dix collèges. En termes de moyens, certaines CRESS ont su, en Bretagne ou en Rhône-Alpes par exemple, s'organiser pour mener des actions au plus près des acteurs locaux de l'ESS alors que d'autres n'ont pas aujourd'hui les moyens humains et financiers pour

contribuer au développement de l'ESS sur leur territoire.

TABLEAU 37 – Tableau de synthèse du socle de mission des CRESS

Mission politique	Organiser la représentation et défendre les intérêts de l'ESS	<p>Identifier les acteurs de l'ESS</p> <p>Fédérer les acteurs de l'ESS au sein de la CRESS</p> <p>Définir et mettre en œuvre une stratégie régionale de représentation de l'ESS en concertation avec les réseaux et les adhérents</p>
	Impulser et accompagner la prise de compte de l'ESS dans les politiques publiques	<p>Contribuer à la définition des politiques publiques</p> <p>Informier et accompagner la mise en œuvre des politiques publiques</p>
Mission développement socio-économique et de l'emploi	Appuyer l'émergence, la création et le développement des entreprises et organismes de l'ESS sur le territoire, et des coopérations	<p>Apporter une expertise transversale sur les projets ESS</p> <p>Favoriser les coopérations interorganisations</p> <p>Initier des partenariats avec les acteurs socio-économiques du territoire</p>
	Développer les compétences et sécuriser les parcours professionnels	<p>Accompagner le développement et la qualité de l'emploi au sein de l'ESS.</p> <p>Coordonner une offre de formation dédiée à l'ESS à destination des dirigeants et des salariés</p>
	Animer l'observatoire	<p>Connaître et comprendre l'ESS dans son environnement</p> <p>Animer et réaliser des études et diagnostics territoriaux, thématiques ou sectoriels sur l'ESS</p> <p>Suivre et alerter sur les enjeux de l'ESS du territoire</p>
Mission promotion de l'ESS	Faire connaître et valoriser l'ESS	<p>Informier et sensibiliser à l'ESS</p> <p>Communiquer sur l'ESS</p>
	Favoriser le sentiment d'appartenance des acteurs de l'ESS à un même mouvement	

Malgré leur rôle incontournable pour rassembler, défendre, développer, promouvoir les entreprises et organisations de l'ESS sur les territoires, les CRESS disposent généralement de moyens très limités<sup>44</sup> et restent souvent financièrement fragiles<sup>45</sup>. De plus, la disparité de moyens entre les régions est très importante<sup>46</sup>. La mise en œuvre du socle commun de missions, visant une équité de services sur les différents territoires et le déploiement de nouvelles missions définies par la loi, nécessite une évolution des modèles économiques des CRESS.

À l'échelle du territoire, l'évolution de la CRESS de La Réunion depuis 15 ans est marquée par des périodes à la fois symboliques de changement de dénomination vers une nouvelle étape sur des périodes dépassant la décennie. La première période de 1982 à 1987 symbolise l'étape de la structuration originelle du mouvement ou des institutions et des hommes s'organisant autour d'un projet commun. La deuxième étape marque le temps des initiatives avec l'ouverture de la fédération à la famille associative (1987 à 1999). La troisième étape constitue un palier d'évolution structurelle avec des statuts modifiés et la mise en place d'une équipe opérationnelle.

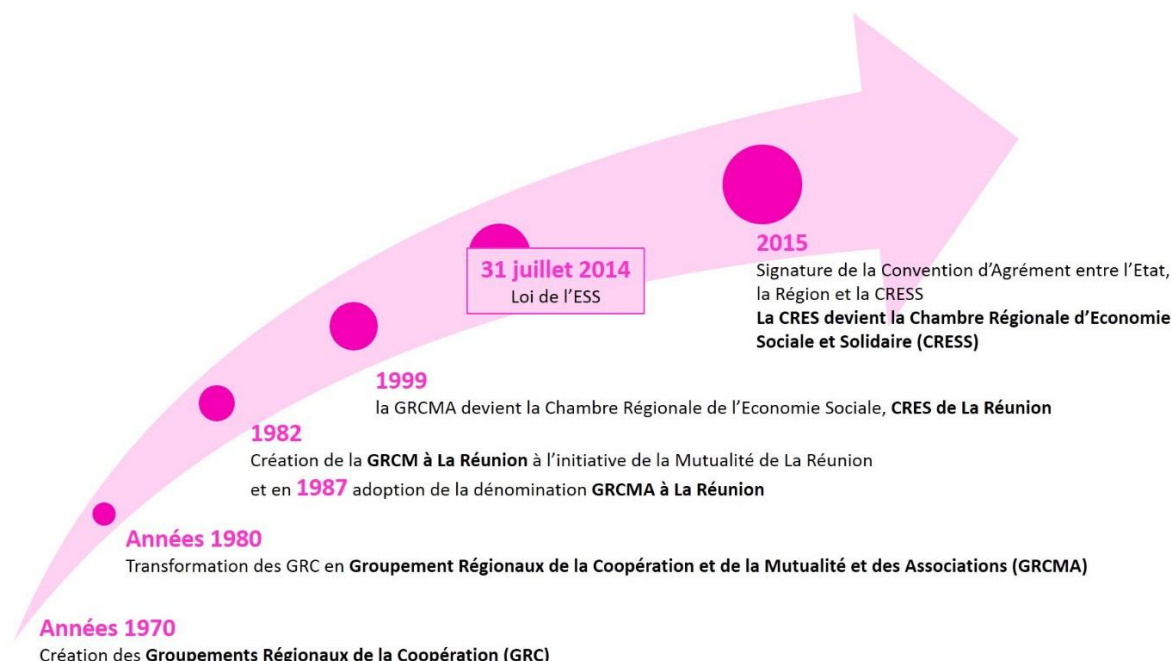


FIGURE 13 – Extrait du contexte d'évolution de la CRESS à La Réunion (Archives CRESS)

<sup>44</sup> En 2010, le budget moyen d'une CRESS était de 450 000 €

<sup>45</sup> En 2010, les deux tiers des CRESS avaient des fonds propres inférieurs à trois mois d'exploitation.

<sup>46</sup> En 2010, les ressources des CRESS varient entre 80 000 € et 1 200 000 € selon les régions.

Suite à la loi-cadre sur l'ESS de 2014, la CRES devient CRESS avec le deuxième S de «solidaire», dénomination commune reconnue par la signature de la convention d'agrément de 2015 officiellement avec l'État et la région donnant une pleine capacité juridique à l'organisation.

Pour la CRESS, les CPO (conventions pluriannuelles et annuelles d'objectif) successives marquent une diversification des actions de la CRES liée à ces nouvelles thématiques depuis 15 ans. La première CPO avait permis à la CRES d'aborder la thématique de la Coopérative d'activité et d'emploi (CAE) ainsi que des SCOP. Les thématiques des SCIC et des Groupements d'employeurs (GE) ont été abordées via la deuxième CPO. Le contrat d'objectifs 2011-2012 s'inscrit dans une ouverture des thématiques, notamment les financements solidaires. Le contrat 2013-2015 sera l'occasion de poursuivre les travaux engagés sur les finances solidaires et d'engager une réflexion sur la formation dans l'ESS, notamment à travers un état des lieux de la VAE.

Grâce aux premiers contacts établis dans la période précédente, les porteurs de projets et les représentants de pouvoirs publics commencent à se connaître et à travailler ensemble. La politique des pouvoirs publics laisse place à des initiatives davantage coconstruites.

« Parce que se retrouver autour d'une table, il faut qu'il y ait quelque chose de concret qui puisse... Quand on sort de là, on est content. Il y a des partenaires. » (Extrait d'entretien avec un dirigeant salarié de coopérative.)

Ce travail institutionnel collectif se traduit par des collaborations concrètes de référents au sein de diverses institutions.

« Je dirais que s'il n'y avait pas X de la CRES, des gars comme Y et Z pour la formation et T à la préfecture, je pense, ça aurait été compliqué puisqu'il y a eu des institutions qui se sont positionnées pour nous accompagner, pour nous mettre en lien. Je regarde la convention qui a été signée avec la région, l'État et la CRES et la CCI également, c'est ce qui a donné cet élan. À un moment donné, on doit formaliser. Ça doit se formaliser pour permettre aux porteurs de projet, pour permettre à ceux qui souhaitent entreprendre d'être soutenu et d'être suivi par un collectif, un groupe. » (Extrait d'entretien partiellement cité précédemment d'un dirigeant salarié de coopérative.)



C'est une période d'expérimentation à une autre échelle. L'innovation devient la norme sur les modes d'entrepreneuriat : un travail en concertation, dans le cadre duquel de nouvelles façons de faire sont introduites. Certains modèles comme les jardins partagés se diffusent également un peu partout dans l'île. Plusieurs exemples dans le domaine de l'entrepreneuriat à travers les coopératives d'intérêt collectif (SCIC) ou les formes de mutualisation comme les groupements d'employeurs émergent sur le territoire ou sur la filière de formation en ESS cocrée par l'université, l'IRTS et la CRESS en concertation avec la région et l'État. Les approches innovantes à cheval entre plusieurs dispositifs se multiplient.

« Et ce cercle-là, il faut élargir, l'étoffer autour d'échanges et de pratiques. Souvent, on dit qu'il faut qu'on se voie, il faut que ce soit quelque chose de concret. » (Extrait d'entretien avec un dirigeant salarié de coopérative.)

« Je travaille [...] aujourd'hui sur les pôles territoriaux de coopération économique qui sont pour moi des modes opératoires très adaptés au territoire et qui permettent aujourd'hui de mettre en synergie l'économie sociale et solidaire, les pôles de recherche, les boîtes de formation mais que sur des enjeux, emplois et publics ciblés. C'est-à-dire qu'on est maintenant sur le développement de territoire, le développement local. Mais justement c'est ça qui m'intrigue : l'emploi local. Ces notions, c'est tout l'impact qu'on va amener au territoire. » (Extrait d'entretien avec un dirigeant salarié d'association.)

Les dynamiques de réseau viennent nourrir un cadre de travail institutionnel qui s'est amplifié durant cette période. La coopération a engendré des dynamiques institutionnelles structurantes à l'échelle macrosociale. L'existence d'un réseau de personnes au sein d'institutions clés a facilité la création de passerelles ou de partenariats sur le territoire. L'engagement des acteurs traduit une volonté d'agir qui dépasse le cadre de leurs institutions en intégrant une dimension sociétale, territoriale, voire militante dans les actions qu'ils engagent.

### **5.3 – Les organisations de l'ESS**

Sur le contexte des organisations de l'ESS, on observe de nombreux enjeux qui viennent interroger l'ESS en tant que concept, périmètre et fait institutionnel :

- la famille associative qui demeure la plus importante est aussi cloisonnée puisqu’il existe un fait associatif hors ESS. Elle représente aussi un mouvement politique pour l’engagement militant pas assez structuré sur les territoires et questionne sa représentativité sur certains comme La Réunion ;
- les sollicitations des collectivités sur les territoires sont nombreuses et soulèvent la question de la feuille de route des institutions à l’échelle d’un territoire ;
- les réseaux formels et informels de l’ESS traduisent un maillage qui se densifie sans forcément se traduire sur le plan entrepreneurial ;
- la question de l’impact et de l’évaluation de ces initiatives demeure prégnante (social-environnement, etc.) ;
- la problématique des outils d’accompagnement, de formation et de financement qui se précise et questionne.

La collaboration avec des organisations à vocation régionale a donné une dimension collective au changement institutionnel. Toutes les institutions engagées dans ce changement sont liées par les dispositifs et les conventions formalisées au départ. Créer un cadre favorable à l’entrepreneuriat collectif est un exemple de changement institutionnel. La convention de partenariat décline cet entrepreneuriat pour accompagner des projets viables. La valorisation des projets ESS a permis de révéler ces dynamiques de changement.

« Je pense que l’ESS ne peut pas changer les choses d’une manière globale. Mais, quand on parcourt le territoire, on peut commencer à changer le territoire, la proximité, créer des synergies et montrer comment monter au niveau national. » (Extrait d’entretien cité précédemment d’un dirigeant salarié d’association.)

Il s’agit là d’un extrait important pour nuancer les changements. Les changements d’échelle sont à notre avis le terme qui nuance le mieux la transformation du territoire. Ce type de changement est à distinguer de la transformation sociale ou sociétale qui implique une bascule économique, politique, et philosophique de la société. Ce changement n’a pas été atteint en tant que tel. Le changement observé à La Réunion témoigne plutôt d’un changement d’échelle de l’ESS sur un territoire. Plusieurs faits marquants viennent expliquer ce phénomène à l’échelle macrosociale.

C'est en combinant notre recherche documentaire et notre observation participante que nous avons réuni de manière synthétique les principaux faits marquants sur chaque période. Les faits marquants à l'échelle macrosociale sur cette dernière période sont les suivants :

TABLEAU 38 – Tableau synthétique des faits marquants de 2014 à 2016 à l'échelle macrosociale

<b>2014 à 2016 : L'ère de l'institutionnalisation</b>		
<b>Des institutions qui s'investissent pour changer le territoire par la norme (macrosocial)</b>		
<b>Item historique</b>	<b>Faits marquants</b>	<b>Sources</b>
Contexte de l'ESS : Des réseaux qui se consolident	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De nouveaux établissements publics qui s'investissent dans l'ESS : les collectivités locales créent des services dédiés à l'ESS</li> <li>– Les problématiques ESS se concentrent sur la formation, le financement et l'accompagnement</li> <li>– Loi-cadre sur l'ESS du 31 juillet 2014 et loi NOTRe sur l'ESS et le rôle des collectivités</li> <li>– Réforme de la politique de la ville</li> <li>– Suite des rencontres territoriales : besoin de structuration des interventions des collectivités</li> </ul>	Archives CRESS
Partenaires/institutions : Première génération	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Direction du travail : poursuite du rôle historique en tant que correspondant régional sur l'économie sociale</li> <li>– Poursuite du deuxième contrat d'objectifs sur la période 2013-2015, et préparation de la signature du troisième en 2016</li> <li>– <b>ESS portée par la secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire le 17 juin 2015</b></li> </ul>	Convention 2002-2004 Archives CRES
CRESS Acteur stratégique Posture d'appui et de coordination au sein des territoires avec l'État	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nouvelle évolution structuration de la CRESS</li> <li>– De nouvelles missions à décliner (loi-cadre)</li> <li>– Convention d'agrément avec l'État et la région suite à la promulgation de la loi-cadre ESS reconnaissant l'utilité publique de la structure</li> </ul>	Archives CRES

Dynamiques entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Augmentation très forte de l'activité d'accompagnement des coopératives depuis 2014</li> <li>– Création d'un incubateur de groupements d'employeurs dès 2014</li> <li>– Dispositifs nationaux : appel à projets des Outre-mer en 2016</li> </ul>	Archives CRES
Observatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>En 2013, ce sont 11 % des emplois salariés, soit 24 500 emplois salariés, pour près de 2 000 établissements</b></li> </ul>	Données Insee-CLAP CRESS

La loi sur l'ESS de juillet 2014 a donné lieu à une forme d'institutionnalisation plus marquée de l'ESS dans les politiques publiques. L'augmentation du nombre d'établissements et d'emplois sur l'ESS sur le territoire est globalement positive.

La création d'un cadre favorable à l'entrepreneuriat collectif est le résultat de ce travail institutionnel impulsé dans les périodes précédentes. « Aujourd'hui, on ne dit plus changement mais transformation. Changement, c'est trop brutal. » (Extrait d'entretien d'un acteur public.)

« Comment l'ESS peut changer les choses ? En gros, non. Mais justement, je pense qu'il faut partir de cette notion de territoire, pas croire que l'économie sociale et solidaire va changer les choses justement au niveau national comme ça. Si on veut vraiment changer les choses, au niveau du territoire. C'est le changement d'échelle. Sinon, ce qui marque après, c'est le lien très fort... C'est le rapport avec les collectivités. On est sur un petit territoire. Ça aide comme ça n'aide pas. Ça ouvre des portes mais en même temps intellectuellement quand je réfléchis un peu sur cette relation... » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

Un autre extrait donne toute la mesure du questionnement et des conditions nécessaires au travail institutionnel pouvant impacter le territoire. C'est un véritable cheminement pour notre dirigeant associatif qui reconnaît l'importance la posture de l'acteur du changement (« faire évoluer les états d'esprit ») et la dimension collective (« ne pas faire les choses dans son coin »). La dimension temporelle est également importante (« travail de longue haleine ») afin de changer les règles institutionnelles (« Je me disais

que mon discours allait être long et en fait j'ai des gens intelligents qui m'ont dit qu'ils ont compris. »).

« La question, c'est de savoir, est-ce que notre outil a eu un impact sur le territoire ? Et quel changement cela a pu apporter sur le territoire ? Il me semble – je n'essaie pas d'avoir le melon – que les personnes avec qui j'ai pu travailler, j'ai pu réussir à faire évoluer les états d'esprit. C'est-à-dire de ne pas faire les choses seules dans son coin et de se dire je peux et j'ai le souhait de m'associer à d'autres structures pour essayer effectivement de faire évoluer ma structure – peut-être dans le secteur marchand et de gagner beaucoup d'argent. Mais de manière plus saine, plus sereine, plus pro peut-être. Après ça, changement d'esprit, je pense que les connexions entre les institutionnels. Ça aussi, c'est un travail de longue haleine. Je ne veux pas citer ou pointer du doigt certains acteurs mais je pense notamment... Le fait de rencontrer cette personne et de lui dire la réalité de terrain puisqu'à un moment donné, cet institutionnel avait une démarche purement administrative complètement déconnectée de la réalité. Quand je lui ai remonté, de manière très diplomate... J'avais tout ce cumul de travail qui me disait qu'il était très loin de la réalité, du terrain. Je me disais que mon discours allait être long et en fait j'ai des gens intelligents qui m'ont dit qu'ils ont compris. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

Les connexions institutionnelles ont donné corps à ces changements opérés sur les territoires grâce à l'entrepreneuriat collectif des entreprises de l'ESS. L'échelle macrosociale révèle assez bien ces transformations territoriales mais n'explique pas forcément les mécanismes qui ont conduit à ces changements.

## **6 – Synthèse et perspectives**

Pour faire le parallèle avec notre première question de recherche, il s'agit d'appréhender l'ESS en fonction d'une réalité méconnue par la plupart des acteurs. Les acteurs évoquent le sujet de cette manière dans le tableau suivant. Différents extraits d'entretiens concernant la définition de l'ESS et ses limites ont été sélectionnés.

TABLEAU 39– Tableau des extraits d’entretiens et analyses 2014 à 2016

N°	Extraits d’entretiens	Analyses
1. Extrait d’un dirigeant salarié associatif	« Sur l’économie sociale et solidaire, pour revenir sur ça, j’ai l’impression qu’on est sur un gros flou. Il faudra bien différencier ce qu’on appelle l’économie sociale et solidaire de tous ces chantiers qui courent un peu partout... »	La difficulté de définir l’ESS par rapport à des réalités.
2. Extrait d’un dirigeant salarié associatif	« Voilà. Parce qu’on regarde encore sur le prisme de l’emploi. Je vois que certaines collectivités me parlent de projets innovants. Ce qui me désole, c’est que certaines personnes de ces collectivités ne sont pas au niveau des enjeux. Quand ils parlent d’économie sociale et solidaire avec toi, tu te rends compte qu’ils n’y connaissent rien. C’est là que je me dis que si on n’a pas une vision comme ça, il faut arrêter. Je pense qu’à un moment donné, il faut la ligne. Il faut être cohérent. Il y a un fil conducteur dans la vie. » (Extrait cité précédemment.)	La compréhension de l’ESS est liée à la question du sens et de la vision.
3. Extrait d’un dirigeant salarié associatif	« Je ne peux pas donner de définition. Je ne sais pas qu’il faut s’il y a une définition. Périmètre ou pas. De façon très large, dès que se croisent un aspect de solidaire, un aspect social et économique, on fait de l’économie sociale et solidaire. Sauf qu’effectivement, si tu fais un travail à partir d’une définition comme ça, tu ne peux pas. Il y a des moments où les interlocuteurs restreignent leur périmètre à ce qu’ils rencontrent. Pour certains, ce sont les associations. Je me rappelle quand j’ai pris, l’économie sociale et solidaire, ce sont les associations. Chacun va avoir son point de vue. C’est ce cloisonnement qu’il faut éviter. Ce heurt des familles qu’il faut éviter. »	Le cloisonnement des définitions de l’ESS.

Les résultats du terrain recueillis sur l’échelle macrosociale développée dans ce chapitre ne permettant pas d’appréhender plus l’ESS dans ses contours. Les acteurs font preuve d’une forme de rationalité limitée, à travers des « points de vue » liés aux organisations et aux institutions intervenant dans le champ de l’ESS. La notion de « cloisonnement » est souvent évoquée dans les entretiens. La notion d’ESS est donc appréhendée globalement avec ses contraintes d’analyse et de compréhension traditionnelle sur une notion dont la diversité des formes et du concept révèle des cloisonnements historiques. Cette approche macrosociale, même analysée à l’échelle d’un territoire ne permet pas de sortir des critiques classiques sur l’ESS.

Les analyses du terrain sur notre première question de recherche sur la notion de l'ESS sont significatives : la notion d'ESS peut largement dépasser les approches statutaires et les formes d'entreprendre pour se raccrocher plus fortement, selon les périodes, aux acteurs institutionnels du territoire. Ces acteurs ont inscrit l'ESS dans une systémique de développement à travers une série de décisions et d'événements marquants selon les périodes, ou les actions se sont amplifiées d'année en année. Des arrangements et des solutions institutionnelles originales ont pu être observés sur toutes les périodes. Un groupe d'organisations et d'individus ont donc participé à un processus de travail institutionnel de nature collective.

C'est une première réponse à la compréhension des processus et logiques d'entrepreneuriat institutionnel qui ont contribué au changement des dynamiques de développement de l'ESS. Une pluralité d'acteurs engagés dans ce processus collectif a contribué à la construction des institutions et au changement. Il est important que nous puissions, à ce stade, analyser les autres échelles d'observation, notamment celle qui concerne la dimension microsociale.

## **CHAPITRE VII : LE PARCOURS ENGAGÉ DE QUELQUES PIONNIERS AU SEIN DE L'ÉVOLUTION MICROSOCIALE DE L'ESS**

L'approche macrosociale a permis d'identifier les changements d'échelle de l'ESS à La Réunion, mais n'a pas permis d'appréhender le rôle des individus et des organisations engagés sur le terrain dans ces actions. Pour comprendre les phénomènes observés au sein de l'ESS, il est également nécessaire d'analyser et d'identifier sous l'angle microsocial les acteurs de cette évolution sur les mêmes périodes prédéfinies. L'échelle microsociale permet d'étudier et d'expliquer les comportements des acteurs et leurs interactions au niveau des organisations ou des rites d'interaction du quotidien de façon chronologique. L'objectif est d'analyser le comportement engagé des individus au sein de l'ESS et de souligner les interactions observées entre le national et le local afin d'expliquer les dynamiques d'évolution de ce champ. Les décisions prises par les acteurs et les institutions sur les différentes échelles de temps déterminent également la compréhension du développement de l'ESS.

Il s'agit de repérer les acteurs et les décideurs, ou les passeurs d'une étape à l'autre de la décision. La décision apparaît ici comme un flux de tensions, d'alliances, de négociations et de rhétorique. Formellement le point de départ d'une décision collective à l'échelle microsociale n'a pas de début absolu comme le rappelle Desjeux (2004) dans son ouvrage sur les sciences sociales. La chaîne de causalité est distendue et peut remonter à très loin. On peut parler plutôt de « point de Panurge » comme Alain Cottureau l'évoquait dans les années soixante.

Dans la plupart des processus de décision, il y a des événements marquants qui structurent la perception de chaque acteur sur chaque nouvelle période de décision. C'est l'échelle d'observation du sens, de l'intérêt, de l'identité, des stratégies ou des émotions qui se construisent au cours des transactions sociales et qui sont invisibles à l'échelle macrosociale. L'approche microsociale nous permettra, ce faisant, d'aborder les dynamiques intrapreneuriales et entrepreneuriales collectives, inscrites dans le développement de l'ESS, qui ont pu contribuer au changement institutionnel.



Nos développements se feront de la même façon que le chapitre précédent sur les quatre grandes périodes, selon notre lecture, correspondant aux évolutions de l'économie de l'île et de l'évolution de l'ESS à La Réunion. Afin de conserver la cohérence d'analyse et comparative entre les échelles d'observation, chaque partie reprendra les différentes approches : les politiques nationales, les institutions, les organisations, les acteurs clés en clôturant sur les faits marquants. Pour des raisons évidentes d'analyse des données, les acteurs ne seront pas recensés et traités de façon exhaustive. Rappelons que sur les quatre grandes périodes identifiées, nous avons mis en lien les différents niveaux de la théorie des échelles d'observation de Desjeux (2004) : 2000 à 2005 ; 2005 à 2010 ; 2010 à 2014 ; 2014 à 2016. Nous observerons chacune de ces périodes dans ce chapitre que nous introduirons par une présentation du territoire observé sous l'angle microsocial avec les acteurs.

Nous aborderons donc dans la première sous-partie le terrain de notre recherche au niveau microsocial, la période de 2000 à 2005 où nous observerons l'émergence d'une volonté de structuration du champ de l'ESS, notamment sous l'impulsion d'hommes et de femmes précurseurs, acteurs relais de politiques publiques et au sein d'institutions locales, devenus des entrepreneurs institutionnels. Dans la deuxième sous-partie, l'ère de l'action entrepreneuriale collective de 2005 à 2010 permettra d'observer une nouvelle génération d'entrepreneurs engagés jouant un rôle clé et d'intrapreneurs porteur notamment d'une politique nationale générant des résultats significatifs sur le territoire. La troisième sous-partie couvrant la période de 2010 à 2014 révèle l'ère des réseaux structurants entre les institutions et les entrepreneurs volontaires et porteurs pour certains d'une politique nationale sur le terrain, préalable dans notre recherche au développement de l'entrepreneuriat institutionnel collectif. La dernière période observée de 2014 à 2016 permettra d'analyser les initiatives coconstruites où l'innovation devient une norme sur les modes d'entrepreneuriat. La volonté d'agir, au-delà du cadre de leur propre institution pour certains réseaux de personnes, permettra d'observer la dimension collective du changement institutionnel.

## **1 – La période de 2000 à 2005**

L'ère des politiques publiques volontaristes se dessine autant sur le niveau local que national. Le système des contraintes et des opportunités de cette période est vécu par les

acteurs à travers les politiques portées par les organisations et les institutions. Un petit noyau de responsables publics et de professionnels a porté des dynamiques de développement de l'ESS sur le territoire. La méfiance relevée dans certaines situations a aussi laissé place, peu à peu, à une vraie politique de développement de l'ESS à travers des réseaux, des créations d'entreprises de l'ESS et des dispositifs structurants, préfigurant les conditions d'un développement de l'entrepreneuriat spécifique à l'ESS.

## **1.1 – Les acteurs clés précurseurs**

Plusieurs faits notables sont à prendre en compte au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire dans l'approche microsociale.

La CRES est tout d'abord une des premières institutions à se consacrer exclusivement à la structuration et au développement de l'économie sociale et solidaire sur le territoire. Pour rappel, son lancement opérationnel a démarré par l'embauche d'une première personne en emploi jeune dès 2001. Le GRCMA était le premier sigle utilisé avant la transformation en CRES.

« Nous sommes sur de l'institutionnel. C'est le groupement régional de coopération de la mutualité des associations (GRCMA). » (Extrait d'entretien d'un acteur public.)

C'est grâce au soutien de la direction du travail que ce premier poste a pu se créer. Dès 2002, une convention pluriannuelle d'objectifs a été signée entre l'État, le département, et la CRES. Au départ, les moyens limités n'ont pas permis de recruter une direction. Ce n'est qu'en 2004 qu'un premier directeur a été embauché. Par la suite, une directrice nommée Katia Babin a permis de lancer véritablement la fonction de dirigeant salarié au sein de la CRES. Il faut souligner en parallèle la stabilité de l'équipe opérationnelle des chargés de mission durant cette première période de construction pour la CRES de La Réunion.

« C'est passé par la volonté des CRES de dire que l'économie sociale et solidaire, c'est une économie qui sait où elle va, dans le bon sens. Une volonté de reconnaissance. Une volonté de développement, il faut donc des stratégies, etc. ». (Extrait cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

Un autre personnage clé est le président de la Chambre régionale de l'économie sociale Théodore Hoarau. Depuis une quinzaine d'années à la tête de l'institution, il fait partie

des administrateurs fondateurs de la CRES en 1982. Son parcours démarre à la Rivière Saint-Louis en passant toute sa jeunesse à La Réunion avant de devenir élève de l'École normale d'instituteurs et d'enseigner. Il devient directeur adjoint de 1976 à 1991 puis directeur de 1991 à 2006 de la Mutuelle générale de l'éducation nationale (MGEN). Il préside la Mutualité de La Réunion depuis 1983 avant de devenir, en 1992, administrateur de la Fédération nationale de la Mutualité française et membre du bureau du conseil économique, social et environnemental régional. Ce pionnier de l'entrepreneuriat et du militantisme au sein de l'économie sociale et solidaire et du monde mutualiste fait partie des personnalités incontournables. Son rôle a été décisif aussi bien dans l'évolution de l'économie sociale et solidaire au sein de la famille mutualiste qu'à la tête de la Chambre régionale de l'économie sociale depuis 1999.

« Voilà pour les étapes. À l'époque, on pouvait penser que c'était dynamique. Le ministre avait créé ce fameux secrétariat d'État. Un délégué qui était venu deux ou trois fois à La Réunion. J'étais allé le voir. Plusieurs fois aussi à Paris. J'étais parti à l'époque avec Théodore Hoarau, le président de la Mutualité et de la CRES. » (Extrait d'un acteur public.)

« C'est là que j'ai connu la CRES qui était un club de personnes qui se réunissait sans budget, sans salarier, sans actions concrètes. » (Extrait d'un dirigeant bénévole associatif.)

« Provoquer des réunions entre les acteurs. Il y avait même des suspicions, beaucoup d'hésitations, voire de méfiances. À l'époque, entre certaines familles de mutualistes... il y avait un peu de ça. On se disait bien bonjour. Chacun pour soi. Chacun chez soi. Tout le cheminement de la CRES, c'était avant la GRCMA. Ça a pris du temps. Il a fallu 20 à 25 ans pour arriver là où on en est aujourd'hui. C'est malheureux. » (Extrait cité précédemment d'un dirigeant bénévole mutualiste.)

Dans le même contexte, la direction du travail, dont le directeur était Alix Séry de 2001 à 2003, a permis à l'institution de se positionner pleinement dans la correspondance régionale de l'économie sociale et solidaire en interface avec les services de l'État au niveau préfectoral, ainsi qu'au niveau de l'administration centrale nationale.

Au niveau du conseil régional, un des cadres de la collectivité, Bruno Guigue, a lancé les premiers travaux de la direction développement local économie solidaire sur-le-

champ. Il a quitté la collectivité en 2002. Un autre acteur s'est aussi investi dans le champ de l'économie sociale et solidaire. L'institut d'administration des entreprises a lancé un premier diplôme universitaire en partenariat avec l'institut régional du travail social dédié à la gestion et au management des organisations de l'économie sociale et solidaire. Ce premier diplôme, parmi les premiers en France, a reçu une première promotion sous la responsabilité pédagogique de Patrick Valeau pour l'IAE et de Juan Castro pour l'IRTS. Pour évoquer les têtes de réseau de l'économie sociale et solidaire présentes sur le territoire, nous pouvons citer l'exemple de l'URSCOP. Un délégué régional présent dans le conseil d'administration de l'union au niveau de l'Île-de-France a été désigné. Son rôle était dans la réalité aussi bien sur une mission politique que technique. En effet, le délégué représentait l'Union régionale sur le territoire de La Réunion et accueillait les porteurs de projets coopératifs en demande d'appui sur le territoire.

Cette fonction de relais permettait de pallier la distance entre les demandes locales et l'expertise positionnée au niveau national. C'est à travers ces premiers échanges avec le réseau national que les enjeux d'accompagnement des projets locaux ont démarré. D'ailleurs, un article de la lettre *Ensemble* rédigé par la CRES en 2002, valorisait le passage d'une représentante de l'union régionale des SCOP à La Réunion.

« Le projet visé, c'était d'apprendre à se connaître. Puis, à se reconnaître pour après avancer et faire des choses ensemble. » (Extrait d'un dirigeant bénévole associatif).

Il faut également souligner l'émergence d'acteurs de l'accompagnement des projets de l'économie sociale et solidaire durant cette première période, avec la mise en place d'un réseau d'appui aux initiatives solidaires regroupant une quinzaine d'acteurs sur tout le territoire. Outre des acteurs de l'accompagnement et de l'accueil des porteurs de projets essentiellement associatifs, il y a peu d'acteurs publics financeurs impliqués dans la démarche. Seuls l'État et le département ont apporté leur concours à cette animation. Ce réseau est né des constats observés lors des consultations locales de 2001 organisés dans chaque arrondissement de l'île avec le soutien de la direction du travail.

« Dans chaque arrondissement, il avait émergé un lieu de besoin, un lieu de ressource, l'observatoire, un réseau pour accompagner les initiatives. Et puis, de mémoire, il y

avait la communication. Valoriser les initiatives du secteur.» (Extrait d'un acteur public.)

Des personnes clés, ont joué un rôle aussi bien au sein de la Direction du travail (Alix Séry et Éric Faure), que du côté du département (Dominique Oudin et Hugues Maillot). La stabilité de ces référents durant cette première période a permis de mener des actions de construction des outils dédiés à l'économie sociale et solidaire pendant ses premières années. Une vraie logique de construction, de développement, d'analyse du résultat, de l'évaluation et de l'impact de ces actions a été possible.

« Il y a des institutions qui jouent un rôle important. D'abord les collectivités publiques, le conseil général, les mairies qui permettent de faire vivre le secteur associatif. Il faut être réaliste. S'ils ne donnent pas d'argent, il n'y a pas d'association. Ça a des contingences politiques fortes. » (Extrait d'un dirigeant bénévole associatif.)

Des acteurs sont également nés durant cette période comme la création d'une antenne de Uniformation en 2005 avec l'implication de Pierre Grenier (délégué régional aujourd'hui) suite à une étude des besoins de financement de formation des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une antenne du réseau France active a été également créée sur le territoire (Réunion active) à la fin de cette période en 2005, avec l'implication du premier directeur (Michel Ciocci) offrant l'accès à des outils de financement disponibles dans d'autres régions métropolitaines.

Les acteurs clés ont tous joué un rôle dans le développement de l'ESS qui vit une évolution de son modèle : de l'associatif marqué par une dimension sociale forte vers l'insertion et l'économique. Le rôle des acteurs publics se renforce durant cette période.

## **1.2 – Les acteurs, relais des politiques nationales**

Comme nous avons vu plus haut, il existe des correspondants dans toutes les régions métropolitaines y compris domienne. Une des caractéristiques que nous avons vécues à La Réunion est d'avoir eu globalement peu de rotations sur ce poste. Seules trois générations de correspondants régionaux de l'économie sociale et solidaire ont existé depuis le lancement de cette animation nationale qui se décline dans les régions. La stabilité dans la nomination des correspondants régionaux permet clairement d'avoir une vraie capitalisation et une évolution de la culture de l'économie sociale et solidaire

sur le territoire. Ils ont été désignés, et sont de véritables chevilles ouvrières sur le territoire pour représenter et agir au nom de l'État sur l'ESS. À La Réunion, le rôle de l'État est historique depuis le lancement de cette politique au début des années 2000 en nommant le premier correspondant régional (Alix Séry, directeur du travail).

« Oui. Éric Fauré de la direction du travail. C'était lui qui était le référent de la direction du travail sur ce champ-là. On m'a mis un plan d'action. On a relancé quelque chose qui existait, mais qui était en sommeil comme beaucoup de choses. C'est la CRES. Après, ils ont créé la Maison de l'économie sociale. » (Extrait d'entretien d'un acteur public.)

« La première personne qui a aidé au développement de la CRES, c'est M. Séry qui a fait un geste en attribuant un emploi jeune à la CRES pour pouvoir démarrer. Et puis, après, il faut reconnaître que le président du conseil général de l'époque, Jean-Luc Poudroux a suivi avec une première subvention. Ça a permis de démarrer. On n'aurait jamais démarré sans ces premiers gestes. Il faut reconnaître. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant bénévole associatif.)

Trois personnes clés ont joué ce rôle depuis les années deux mille. Le directeur du travail Alix Séry qui s'est appuyé sur un de ses collaborateurs, Éric Fauré pour mener à bien cette première mission confiée par le préfet de La Réunion de l'époque. La deuxième correspondante régionale a été nommée par le directeur du travail Jean-François Dutertre et il s'est appuyé dans un premier temps sur sa collaboratrice Bernadette Lavalette. À partir de 2006, c'est Guilaine David qui a été nommée à ce poste en tant que correspondante régionale à l'économie sociale et solidaire. Sa mission a démarré bien plus tôt puisqu'un intérim s'est réalisé depuis 2005. De 2006 à ce jour, il y a eu une correspondante régionale dont la stabilité sur la fonction a été un facteur facilitateur et déterminant pour l'évolution de l'économie sociale et solidaire sur le territoire de La Réunion. Donc cette valeur sûre a été aussi possible par les correspondants nationaux de l'administration centrale ayant aussi capitalisé une grande expérience sur l'économie sociale et solidaire ; nous pouvons citer par exemple Scarlett Wilson-Courvoisier. Sur le plan national, Scarlett Wilson-Courvoisier (2012), ex-conseillère technique à la Délégation interministérielle à l'économie sociale (DIES) durant cette période, questionne l'existence d'ailleurs d'une politique publique nationale de l'ESS.

« L'État était en impulsion. C'était des choses importantes. Après, c'était les acteurs... »  
(Extrait d'entretien d'un acteur public.)

Il faut rappeler le contexte de cette première période de 2000 à 2005 à La Réunion où une impulsion nationale sur l'économie sociale et solidaire est venue nourrir le territoire et caractériser une volonté d'agir sur le plan local.

### **1.3 – Les acteurs au sein des institutions locales**

À l'échelle des institutions locales, l'approche microsociale s'inscrit dans un contexte d'une première forme de reconnaissance de l'économie sociale et solidaire à travers des politiques publiques incitant à la fois à consacrer des moyens financiers aussi bien aux services déconcentrés de l'État qu'à travers des dispositifs comme l'appel à projets national dynamique solidaire lancé en 2002. Il est à noter qu'une forme de stabilité se retrouve également au sein des premières institutions locales dédiées à l'ESS, comme la Chambre régionale de l'économie sociale qui permet de comprendre l'évolution de la structuration de ce champ à La Réunion.

Selon les archives et les registres de procès-verbaux de la Chambre régionale de l'économie sociale, la relance de ses activités a permis de constater qu'à partir de 1999 une nouvelle gouvernance s'est installée à la tête de la CRES. C'est la famille mutualiste, notamment la Mutualité de La Réunion qui a pris la tête de la présidence de l'institution locale.

C'est à partir de cette date que la présidence de la CRES a été renouvelée à l'unanimité tous les trois ans jusqu'à ce jour en consacrant une gouvernance stable et régulière portée par la Mutualité de La Réunion. Cette gouvernance est un des facteurs de capitalisation d'expériences permettant d'expliquer une partie de la structuration du partenariat, mais aussi des réseaux contribuant à l'évolution de l'économie sociale et solidaire.

Cette première période de construction sur le territoire de La Réunion s'est inscrite aussi dans un contexte particulier puisque le département de La Réunion était aussi précurseur dans le positionnement, au côté de l'État et de la CRES, dans la construction d'une première forme de politique publique dédiée au champ de l'économie sociale et solidaire. Peu de communes ou de collectivités de proximité avaient développé un

service ou une action régulière en faveur de l'économie sociale et solidaire. Il faut noter également que la collectivité régionale avait également initié, à travers quelques personnalités clés (Bruno Guigue par exemple), une approche et des actions inscrites dans l'économie solidaire.

« Après, les faits marquants, c'est lorsque l'on a commencé à avoir un directeur. Et puis, ça s'est enchaîné. Le partenariat avec l'État, je crois, vers 2004-2005, il s'est solidifié. C'est là, lorsque l'on a commencé à être reconnu, à développer des fonds européens, que la CRES a vraiment pris son envergure. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié mutualiste.)

« Par exemple, une charte, c'est important. Elle a été portée par l'État et le département. La première étape de structuration est d'abord ce qui a précédé la CRES. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant bénévole associatif.)

C'est en 2002 qu'un rapport a été commandé par les services de la région Réunion en partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations sur une étude de configuration d'un dispositif d'appui au développement de l'économie solidaire à La Réunion. Ce document évoque de nombreuses pistes :

- consolidation et professionnalisation des initiatives d'insertion économique à La Réunion ;
- implication bancaire dans le financement des projets ;
- création d'un fonds de garantie territorial ;
- création d'un fonds de ressources pour le montage et le développement des projets.

Cette étude a été réalisée en consultant plusieurs sources, auprès d'une cinquantaine employeur de l'économie solidaire, une douzaine de prestataires de services de tête de réseau et d'organismes, les représentants des collectivités et de l'État, et des représentants du secteur bancaire. Des représentants de plusieurs organismes au niveau national ont également été consultés comme ceux de la Caisse des dépôts et consignations de plusieurs villes métropolitaines (Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, etc.), des opérateurs financiers (Crédit municipal, Crédit coopératif, Caisse solidaire, etc.), et des acteurs de l'économie solidaire impliquée dans des dynamiques de création



d'entreprise. Cette étude a été rédigée à l'époque par Marc Laget et Juan Castro dans le cadre du marché remporté par la structure ALOES.

« Si le travail de la CRES qui s'est fait dans le temps et sans à-coup, en essayant de traiter les problèmes les uns après les autres... lorsque l'on n'arrivait pas à résoudre un problème, on n'insistait pas et on essayait de passer à autre chose avec les acteurs qui voulaient travailler. Par exemple, sur le monde associatif, tout le monde sait qu'il est difficile d'organiser et de structurer. La CRES a essayé. Elle a vu qu'elle n'y arriverait pas. Elle n'a pas insisté et elle s'est concentrée sur d'autres sujets avec une perspective de résultats comme le développement des coopératives. Elle a réussi. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant bénévole associatif.)

Les institutions publiques présentes sur l'ESS sur cette période sont peu nombreuses. Celles qui s'y consacrent sont pionnières, et n'abordent l'ESS que par le prisme des enjeux sociaux de l'emploi et de l'insertion au départ. Elles ouvrent d'autres chantiers stratégiques par le biais de diagnostics, et de recherche de leviers de développement.

## 1.4 – Les faits marquants au niveau microsocial

Nous avons relevé plusieurs faits marquants, de façon non exhaustive, sur la période de 2000 à 2005 à l'échelle microsociale.

TABLEAU 40 – Tableau synthétique des faits marquants de 2000 à 2005 à l'échelle microsociale

<b>2000 à 2005 : l'ère de la structuration des acteurs et des organisations</b>		
<b>Volonté de structuration des acteurs l'ESS</b>		
<b>Item historique</b>	<b>Faits marquants</b>	<b>Sources</b>
Contexte de l'ESS : les premiers besoins et volontés de s'organiser	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2001 : l'impulsion nationale des premières consultations régionales sur l'ESS organisée par la DIECCTE qui porte le premier correspondant régional ESS (Alix Séry)</li> <li>– Trois besoins identifiés : ressources, observatoire, réseau d'accompagnement et communication</li> <li>– Une forte présence des acteurs associatifs dans ce développement</li> </ul>	Archives CRESS  Actes des consultations régionales
Partenaires/institutions : première génération	– Direction du travail : correspondant régional sur l'économie sociale	Convention 2002-2004

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Première collectivité à créer un service économie solidaire : département dont les premiers responsables sont Dominique Oudin et Hugues Maillot</li> </ul>	Archives CRES
CRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Double structuration : CRES sous l'impulsion de son CA et son président Théodore Hoarau</li> <li>– Une organisation politique sous l'égide des acteurs du mouvement mutualiste, coopératif et de l'éducation populaire</li> <li>– Recrutement du premier salarié en 2001 (Thierry Techer)</li> </ul>	Archives CRES
Dynamiques entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formes d'entrepreneuriat essentiellement associatif et dans les domaines éducatifs et liés à l'insertion</li> <li>– Lancement du RAISO (État-département-CRES) : réseau d'appui aux initiatives solidaires</li> <li>– Dispositif Emploi Jeunes levier pour lancer de nouvelles activités d'utilité sociale sur le territoire</li> <li>– Lancement des clubs CIGALES (J.-C. Tatar et B. Bareigts)</li> </ul>	Archives CRES
Observatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 3 400 structures et plus de 16 400 salariés identifiés en 2003</li> </ul>	Données Insee-CRES

Depuis 1981, on parlait de l'économie sociale d'un côté, et de l'économie solidaire de l'autre. C'est durant cette première période de construction de 2000 à 2005 malgré de vifs débats sur la distinction entre les deux termes que le terme solidaire fait son apparition aussi bien auprès des institutions que des dispositifs. La preuve en est que le secrétariat d'État à l'économie solidaire a été créé sous l'égide de M. Hascoet. C'est donc la naissance d'un réseau de correspondants que nous avons évoqués plus haut qui se constitue avec les premières missions affectées à chaque personne rattachée à l'État au niveau régional et national.

Dans ce contexte, il est à noter également le portage politique de ce secrétariat d'État à l'économie solidaire. Ce portage politique dans l'évolution de l'économie sociale a été, selon les périodes, soutenu par un secrétariat d'État ou un ministère ou dans certaines situations par l'administration centrale elle-même. Autre fait marquant durant cette période, la réalisation des consultations locales a marqué le premier grand temps fort

dédié à l'économie sociale et solidaire sur le territoire de La Réunion en 2001. Ces consultations ont été impulsées par le national, car elles ont également eu lieu dans d'autres régions métropolitaines.

« Ça a relancé. Il y a eu les consultations en 2001. Je n'étais pas là. Je sais que l'État avait animé les consultations régionales sur le sujet. » (Extrait d'un acteur public.)

Autre fait marquant : la relance des activités de la CRES au cours de l'année 2001. C'est à travers l'extrait de la lettre *Ensemble pour une Réunion sociale et solidaire*, première lettre mensuelle de la Chambre régionale de l'économie sociale de La Réunion, publiée le 25 février 2002 sous le numéro zéro, que le nouveau départ de la CRES est évoqué avec les acteurs clés de cette relance.

#### **La CRES Réunion... un nouveau départ ?**

Née en 1982 sous la dénomination de GRCM (Groupement régional de la coopération et de la mutualité), notre association a adopté le 7 décembre 1999 la dénomination CRES/GRCMA Réunion.

Cette modification statutaire avait pour objet la mise en conformité avec les recommandations du CNLAMCA, mais reflétait également une volonté de relancer les activités de notre structure, vers des projets plus concrets.

Soutenu au niveau national par Monsieur Hugues Sybille, alors délégué interministériel à l'innovation sociale et à l'économie sociale, le projet élaboré à l'époque, peut-être trop ambitieux et innovant, n'a pas trouvé de soutien local.

Au cours de l'année 2001, des avancées significatives ont été réalisées au plan local. Ainsi, les consultations locales de l'économie sociale et solidaire organisées au mois de mai ont permis de dresser un état des lieux du secteur. Leurs résultats ont conduit à l'élaboration d'un plan de développement local de l'économie sociale et solidaire par les services de la DTEFP.

Associée par l'État à ce processus, la CRES, bien que ne pouvant compter que sur le dévouement de ses représentants bénévoles, a eu à cœur de répondre présente.

Partenaire à l'élaboration de la charte locale de l'économie sociale et solidaire, elle fonde aujourd'hui de réels espoirs dans la signature de ce document cadre.

Désormais dotée de quelques moyens, certes très réduits, pour exister, elle entend bien, comme ses homologues métropolitains, jouer le rôle qui est le sien dans la promotion et le développement de l'économie sociale à La Réunion. La signature d'une convention d'objectif avec ses partenaires institutionnels lui permettra, souhaitons-le, de concrétiser enfin des projets qui ne manquent pas... *Wait and see!*

Extraits de la lettre *Ensemble pour une réunion sociale et solidaire* rédigée par la CRES — 25 février 2002 – Numéro 0.

On y apprend que la dénomination a également évolué à l'image de ce que l'on peut retrouver chez les structures similaires dans d'autres régions métropolitaines. Pour le cas de La Réunion, la connexion au niveau national s'est faite par des interactions très précises entre la délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale portée à l'époque par Hugues Sybille, dont les relais locaux ont, semble-t-il, pris du temps à se décliner. Les consultations locales de mai 2001 ont permis de dresser un état des lieux du secteur, et l'élaboration d'un plan de développement local de l'économie sociale et solidaire par les services de la direction du travail (DTEFP). Un autre document est également rédigé par la CRES en partenariat avec l'État : l'élaboration d'une charte locale de l'économie sociale et solidaire est proposée. Les premiers moyens de la CRES ont permis d'embaucher le premier salarié en tant que chargé de mission.

« Quand ils ont commencé à poser le premier regard à travers ça, Sery est parti vous voir en vous demandant : "Est-ce que vous vouliez porter la CRES ?" Il a porté un regard sur les acteurs et ressources. Mais, commandité par le national. Le local réagit en disant : "Pourquoi pas ? On essaie de se mettre ensemble et voir ce qu'on va faire." La charte... et puis, a commencé à arriver toutes ces revendications, toutes ces grandes thématiques qu'on peut encore retrouver aujourd'hui. C'était avec Éric, les quatre rencontres territoriales. » (Extrait cité précédemment d'un acteur public.)

Un deuxième relais national est cité dans cette lettre. Il s'agit du président du CEGES, Jean-Pierre Davant, par ailleurs président de la Mutualité française, qui a rencontré le conseil d'administration de la CRES en février 2002.

Ces événements mettent en évidence une volonté de structuration de l'ESS portée par plusieurs représentants institutionnels locaux et nationaux. Cette période fait intervenir des volontés et des événements tant au niveau macrosocial que microsociale.

## **2 – La période de 2005 à 2010**

Cette deuxième période d'évolution de l'économie sociale et solidaire de La Réunion consacre à la fois une nouvelle ère dédiée à l'entrepreneuriat et, en même temps, une volonté de structurer collectivement l'économie sociale et solidaire. À l'échelle de l'observation microsociale, plusieurs faits marquants viennent expliquer l'évolution de

l'économie sociale et solidaire aussi bien à travers les politiques nationales des institutions locales que les acteurs clés. Nous ne pouvons pas citer, de manière exhaustive, toutes les personnes qui ont joué un rôle clé et déterminant durant cette période. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de citer des personnes qui ont été associées à certaines organisations ayant pris part à cette dynamique locale lors de temps forts liés au développement de l'économie sociale et solidaire à La Réunion.

## **2.1 – Le rôle clé des institutions locales et des acteurs engagés**

Les institutions locales ont, durant cette période, joué un rôle dans la construction des institutions dédiées à l'économie sociale et solidaire et à son développement. Nous avons choisi de regrouper les institutions locales et les acteurs clés pour rendre compte de la période charnière où les institutions ont joué un rôle clé à travers des personnes-ressources ou référents en charge des dossiers de l'économie sociale et solidaire et sa dynamique de développement en nous appuyant sur tous les documents et entretiens recueillis. L'analyse de ces archives révèle plusieurs étapes clés du développement de l'entrepreneuriat ESS.

La CRES est devenue une institution qui s'est structurée durant la première période et qui s'est consolidée durant cette seconde période. Il faut noter que la CRES a connu un tournant décisif sur cette deuxième phase, à travers un palier de développement dans les années 2006-2007. En effet, l'économie sociale et solidaire a été repérée par des actions de communication qui ont commencé à porter leurs fruits durant cette deuxième période. En démarrant en 2005, plusieurs problématiques se sont posées. La première était celle du partenariat historique entre l'État et le département. Ce partenariat a évolué vers un déséquilibre de la relation entre les parties signataires. Chaque institution a également développé une forme de stratégie propre au développement de l'économie sociale et solidaire dans un contexte différent de la naissance de ce partenariat historique. C'est pourquoi le partenariat entre la CRES et le département s'est terminé au début de cette deuxième période d'évolution de l'économie sociale et solidaire.

« Après, les faits marquants, c'est lorsque l'on a commencé à avoir un directeur. Et puis, ça s'est enchaîné. Le partenariat avec l'État, je crois, vers 2004-2005, il s'est solidifié. C'est là, lorsque l'on a commencé à être reconnu, à développer des fonds

européens, que la CRES a vraiment pris son envergure. » (Extrait cité précédemment d'un dirigeant bénévole associatif.)

La CRES et l'État ont donc poursuivi le conventionnement en associant les fonds européens dès 2008. La remise en cause du partenariat historique en 2006-2007 a provoqué également, au sein du conseil d'administration de la CRES, une césure historique dans son positionnement par rapport au développement de l'économie sociale et solidaire à La Réunion. Plusieurs éléments corroborent cette évolution : la volonté de faire évoluer l'institution CRES dans son mode de fonctionnement et dans son positionnement stratégique, la volonté d'être force de proposition dans les plans d'action avec les partenaires publics, et la volonté de concrétiser des projets sur le territoire.

Les moyens humains matériels et financiers ont donc été, à partir de cette période, réorientés vers ces objectifs. En d'autres termes, ce positionnement s'inscrit pleinement dans une conception de l'économie sociale et solidaire orientée vers l'entrepreneuriat et une volonté de faire évoluer les pratiques institutionnelles.

Pour illustrer la fin de cette période 2000 à 2005, il faut rappeler l'existence du réseau d'appui aux initiatives solidaires (RAISO) qui, comme nous l'avons déjà présenté, regroupait une quinzaine d'organisations dédiées à l'accueil, à l'accompagnement, et au financement des projets de l'économie sociale et solidaire sur l'ensemble du territoire. Ce réseau, coanimé avec l'État et le département, était aussi un lieu d'interactions très fortes pour appréhender les différentes facettes d'un projet de l'économie sociale et solidaire. Ce réseau a atteint son point culminant en 2004-2005 avant d'évoluer vers une autre forme de professionnalisation des acteurs de l'accompagnement. De quinze structures, le réseau a évolué vers quatre structures financées et coanimées avec les institutions départementales et étatiques.

En ce qui concerne les individus, ce réseau était animé au sein de la Chambre régionale de l'économie sociale par le premier chargé de mission recruté en 2001, Thierry Techer, qui s'était investi dans l'émergence et l'animation. Son départ de la CRES en 2005 marque aussi une évolution notable dans les personnes clés durant cette période. La directrice, Katia Babin, a quitté également ses fonctions au sein de la CRES en août 2005 après plus d'une année sur cette fonction. Les actions de la CRES ont pu se

développer avant son départ à travers une équipe salariée qui est passée de deux à cinq, ainsi qu'un rayonnement plus fort de la CRES et de l'économie sociale et solidaire en général. L'analyse des partenariats financiers de l'époque fait ressortir une augmentation de plus de 30 % du budget entre 2004 et 2005. Du côté de l'État, des correspondants régionaux de l'économie sociale et solidaire se sont succédé : Éric Faure à travers le mandat du directeur du travail ; Alix Séry ; Bernadette Lavalette en 2004-2005 ; et la prise de fonction de Guilaine David en 2005-2006 jusqu'à ce jour.

Pour poursuivre sur l'émergence des acteurs clés, il faut également revenir sur l'évolution du réseau d'appui aux initiatives solidaires (RAISO). Quatre acteurs ont donc poursuivi le travail d'accompagnement des projets sur le territoire : l'AREP, les CEMEA, Réunion Active et la CRES pour son rôle d'animation. Cette dynamique nouvelle des acteurs, qui se sont professionnalisés dans l'accompagnement, marque aussi une dynamique de réseau plus restreinte donnant un cadre d'accompagnement spécifique au modèle des entreprises de l'économie sociale et solidaire accompagnées. Encourager l'entrepreneuriat dans l'économie sociale et solidaire et savoir accompagner ce type de projet collectif a fait l'objet d'une forme d'institutionnalisation auprès des partenaires publics.

Cette période voit également la naissance, en 2004, du dispositif local d'accompagnement (DLA), dispositif national porté par l'État et la Caisse des dépôts et consignations en lien avec des partenaires publics locaux. Ce dispositif est décliné au niveau des territoires par des fonctions attribuées à des structures qui souhaitent se positionner sur le conseil et l'accompagnement des organisations de l'économie sociale et solidaire porteuses d'emplois au sens large. Le premier objectif de ce dispositif était, à son lancement, de pérenniser les emplois jeunes au sein, essentiellement, des associations inscrites dans ce dispositif d'emplois aidés.

Entre le RAISO et le DLA, une architecture nouvelle et une complémentarité ont été imaginées afin de proposer une offre d'accompagnement aux acteurs porteurs de projets et structures existantes à La Réunion. La CRES a été sollicitée pour porter la fonction de centre de ressource régionale et d'animation (C2RA) aux côtés de l'ARVISE en 2004-2005. Deux structures d'accompagnement ont été sélectionnées en 2005 : l'AREP (association régionale d'éducation populaire) et l'APR (l'association pour la promotion en milieu rural). Ces deux organisations étaient historiquement liées par une culture

commune, une connaissance fine du territoire et un mode d'action proche de l'accompagnement de projets. On retrouve à la tête de l'équipe dirigeante salariée de l'AREP, Yves Zoogones, et à la tête de l'équipe dirigeante salariée de l'APR, Jean-Claude Tatar. Les deux organisations vont alors développer une compétence d'accueil et de diagnostic propre aux organisations développant une activité d'utilité sociale. Une des caractéristiques fortes de ces structures était leur organisation territoriale à travers les lieux répartis sur tout le territoire, et des animateurs territoriaux rompus aux dynamiques de proximité. C'est alors que ces deux structures ont pu s'appuyer sur une équipe d'animateurs regroupant quinze à vingt personnes sur tout le territoire.

Une autre dynamique s'est également enclenchée durant cette période. Sous l'angle de l'entrepreneuriat, il a été imaginé de nouveaux outils structurants d'accompagnement des porteurs sur le territoire. C'est alors que l'on voit émerger à la fois des outils comme la couveuse d'entreprise Reusit, plutôt orientée vers des porteurs inscrits dans la création d'entreprise au début de cette période.

« L'ESS, c'est de l'entrepreneuriat. Je suis une association et je développe des cours de musique pour les enfants. Il faut avoir une stratégie, aller chercher des financements, être performant, trouver des bons professeurs, payer le bon prix, trouver son marché. C'est quoi sinon faire de l'entreprise ? Faire du développement économique. En tout cas, on a un peu renforcé ça. Un peu structuré ça. Je pense que c'est ça. » (Extrait d'un dirigeant salarié associatif.)

En 2007, une étude a été confiée aux CEMEA afin d'analyser l'opportunité et la faisabilité de l'implantation d'une coopérative d'activité et d'emploi dans le secteur des services à la personne à La Réunion. Cette impulsion s'est faite par la correspondance régionale à l'économie sociale et solidaire (État), avant de conclure positivement sur la création de ce nouvel outil. Le contexte était également propice puisque l'État et l'ensemble des partenaires concernés ont travaillé au développement du secteur des services à la personne sur le territoire. Essentiellement et historiquement portées par le monde associatif depuis de nombreuses années, des entreprises se sont fortement intéressées à ce secteur d'activité suite aux incitations de la loi Borloo. C'est dans ce cadre que la coopérative d'activité et d'emploi (CAE) s'est créée en 2008 en étant, au préalable, incubée au sein de la Chambre régionale de l'économie sociale. Cette fonction d'incubation de la CRES a été une expérimentation nouvelle visant à faciliter



l'émergence de projets structurants et utiles pour le développement de l'entrepreneuriat dans ce secteur en développement. Les acteurs clés de cette expérimentation ont été portés par plusieurs personnes clés :

- Guilaine David entre correspondante régionale à l'économie sociale et solidaire et déléguée territoriale des services à la personne ;
- Christian Carrière du pôle développement local des CEMEA ayant réalisé l'étude d'opportunité de faisabilité ;
- Corine Jucourt, porteuse du projet de coopérative d'activité d'emploi et actuelle directrice de l'organisation.
- Et nous-même, référent sur cette démarche en étant à l'époque salarié de la CRES.

« Il y a des partenaires qui ont accompagné tout de suite la mise en place et le développement. Mais, dans la globalité, je pense que la CAE a eu un accueil assez favorable auprès des partenaires financiers. Le réseau a tout de suite joué le jeu. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif.)

« Au niveau national, ils ont eu 15 ans pour expérimenter l'outil, pour le faire évoluer, mettre en place du sociétariat. À La Réunion, on a eu cinq ans pour tout mettre en place pour rentrer dans les clous de la loi. On bénéficie de l'expertise du réseau. Mais, on doit accompagner le développement. On doit structurer et on doit répondre aux exigences législatives ». (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif.)

« Plus que jamais. La CAE se structure comme une vraie entreprise. En tout cas, c'est la démarche entrepreneuriale qui prend une forme différente. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif.)

« Exactement. Je pense que le modèle coopératif permet de vraiment mettre en œuvre pour l'économie sociale et solidaire dans toutes ses dimensions. On va toucher au social, à l'économique. Et aujourd'hui, on ne valorise pas l'économique et c'est difficile. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif.)

Un autre acteur coopératif a également émergé en 2010 avec la création de la première coopérative ouvrière de production (SCOPAD) suite à la disparition d'une association

emblématique (ARAST), inscrivant l'ESS dans une nouvelle approche face au secteur des services à la personne sur le territoire. Plusieurs constats peuvent être formulés :

- l'économie sociale qui prend forme à travers d'autres outils d'accompagnement structurant et innovant pour le territoire (DLA, CAE, CRES dans son rôle d'incubateur, etc.) ;
- les réseaux d'individus qui créent des passerelles entre les dispositifs afin de garantir la complémentarité des actions menées ;
- les institutions qui font évoluer les acteurs vers une professionnalisation du métier de l'accompagnement et de l'animation de dispositifs liés à des politiques publiques ;
- des changements sur le territoire qui peuvent s'analyser à travers l'offre des outils d'accompagnement, des actions de sensibilisation, des ressources qui s'organisent sur l'économie sociale et solidaire, ainsi que sur la demande en nombre de projets bénéficiant d'un appui, des institutions qui font évoluer leur dispositif financier et l'implantation de nouveaux réseaux aussi bien locaux que nationaux.

« La coopérative. Une flèche. De 0 à 450 salariés en cinq ans. De 0 à 34 000 heures par mois en cinq ans. Un conglomérat des compétences et des expériences que j'ai mises en place et rassemblées autour de moi. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif.)

« Elle est lente et en même temps depuis 2010, il y a eu pas mal de changement. Il y a beaucoup plus de communication sur ces thèmes-là. En même temps, on est dans le mois de l'ESS. On a créé des liens entre plusieurs SCOP à La Réunion. Son positionnement est peut-être intéressant. Je pense aussi qu'on peut aussi se déclarer entreprise solidaire, entreprise équitable. Ça a fait émerger des vœux et des souhaits d'aller dans ce modèle. C'est une bonne chose qu'on en parle de plus en plus pour amener les jeunes et les futurs pensants vers ce modèle d'économie-là. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié coopératif.)

« Au niveau de l'ESS, pour moi, la prise de conscience, c'est plus au niveau de l'esprit coopératif que par le monde associatif. Je faisais partie du monde associatif, mais je n'avais pas cet esprit solidaire et social. Mais, à travers une société commerciale de type

privé qui œuvre après en tant que coopérative, là, l'économie sociale prend tout son sens. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié coopératif.)

D'autres acteurs clés font aussi leur entrée dans le champ de l'économie sociale et solidaire durant cette période comme l'implantation de Uniformation avec des personnes clés qui resteront dans le paysage durant plusieurs années (Harry Payet et Pierre Grenier devenu aujourd'hui délégué régional), et de nouveaux réseaux nationaux comme Réunion Active et ses partenaires. Une autre dynamique entrepreneuriale, qui a été initiée durant cette période, concerne la volonté de décliner sur le territoire les projets portés par une des familles de l'économie sociale, la famille coopérative.

Aussi bien aussi bien au niveau de la CRES, que de ses partenaires financeurs, l'innovation et le choc coopératif ont été actés. C'est la raison pour laquelle le réseau national a été sollicité dans ce sens afin de créer les conditions d'un partenariat structurant et unique sur le territoire français en élaborant une démarche institutionnelle et opérationnelle inédite.

« Il y a plus que des portes qui s'ouvrent. Il y a vraiment... on accède petit à petit aux mêmes facilités que l'entrepreneuriat classique. On a juste les financements encore à améliorer. Mais, on a des oreilles, des partenaires, des institutions où en fait ce qu'on dit, c'est entendu et on croit en nous. À La Réunion, ça a été pareil. Ça a été plus rapide, car il y avait quand même la CRES qui avait quand même bien travaillé le terrain et je pense qu'il y a une particularité territoriale. C'est qu'effectivement, il y a une conscience des acteurs, de tout le monde, qu'il faut trouver une solution. Que finalement, l'économie sociale et solidaire est une ! Il y a une superposition... » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié du monde coopératif.)

C'est donc à travers une évolution institutionnelle que cette dynamique s'est lancée. Il s'agissait de regrouper des réseaux nationaux et locaux à travers un premier temps fort qui visait à proposer aux acteurs relais et institutions locales une première approche sur une façon d'entreprendre autrement avec des coopératives. C'était également un tournant dans l'approche quasi exclusive du développement de l'économie sociale et solidaire orientée vers le monde associatif depuis la première période. Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent, un premier colloque a été dédié au monde coopératif avec les intervenants suivants :

- la première participation du délégué interministériel à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale et solidaire, Jérôme Faure, dont c'était la première venue sur le territoire ;
- la directrice de la nouvelle coopérative d'activité et d'emploi, Corine Jucourt, en lien avec le réseau coopérer pour entreprendre représenté par Nabil M'Rad, président du réseau au moment de sa venue à La Réunion de 2008 ;
- le président de la chambre de commerce et d'industrie, M. Magamootoo ;
- la directrice de l'Union régionale des SCOP, Sylvie Nourry ;
- le délégué régional, administrateur de l'URSCOP, Jacques Virin P.-D.G.de la COR (coopérative de La Réunion créée en 1992).

« En Île-de-France, l'URSCOP a créé un réseau et développé tout ça depuis un certain nombre d'années. À La Réunion, ça émerge tout juste. Il est existant, je pense, mais pas aussi structuré. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

« Ici, certes, on est en train de structurer avec la CRES mais il n'empêche que c'est quand même extrêmement innovant la qualité des partenariats qui arrive. C'est arrivé très vite. Je suis épaté de la façon dont ça arrive, comment c'est reçu dans les CCI et dans les CMA, à quelle vitesse ils ont évolué. Je pense que c'est une des particularités de l'île. On a des gens qui sont ouverts. Je pense que c'est aussi... les Réunionnais sont, à mon avis, des gens extrêmement ouverts qui n'ont pas d'ocillères, qui cherchent des solutions. Les gens que je rencontre cherchent des solutions et si ça marche, c'est super. Effectivement, on est un peu... on est en train de structurer tout ça. Mais, à la fois, la qualité de ce qu'on crée, c'est hyperimportant » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif.)

Ce colloque va au-delà du tournant sur le sujet de fond, car il symbolise toute la dynamique institutionnelle nouvelle qui est en train de naître autour du développement de l'économie sociale et solidaire à la fois sur sa dimension entrepreneuriale et sa dimension institutionnelle.

Cette période marque l'ouverture vers de nouvelles formes d'entrepreneuriats de l'ESS portée autant par les institutions que les entrepreneurs. Les acteurs clés au sein de plusieurs institutions s'investissent dans cette collaboration entre les représentants nationaux et locaux. Les entrepreneurs locaux bénéficient d'un parcours inédit

permettant d'amorcer un changement d'échelle de ce type d'entrepreneuriat sur le territoire. Fait notable à retenir : les entrepreneurs coopératifs émergent alors que des associations disparaissent.

## **2.2 – Les acteurs porteurs d'une politique nationale**

Concernant les politiques nationales, il faut noter une évolution significative de l'animation portée par l'administration centrale de l'économie sociale et solidaire. En effet, durant cette période, nous assistons au passage de relais entre les correspondants régionaux au niveau du territoire. L'organigramme de la direction du travail a évolué et après une période transitoire entre 2004 et 2005, la troisième correspondante régionale de l'économie sociale est nommée en la personne de Madame Guilaine David, qui porte une mission liée à l'économie sociale et solidaire rattachée au préfet, et une mission nationale liée à l'animation de l'administration centrale au sein de la direction générale de la cohésion sociale en 2010.

L'évolution institutionnelle marque également une prise en compte plus large du périmètre de l'économie sociale et solidaire. Ce passage d'une délégation interministérielle à une mission interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale au sein de l'économie sociale et solidaire permet de tenir compte également d'une vision de l'État inscrite dans la cohésion sociale sur un territoire. Ces évolutions nationales impliquent donc une impulsion des orientations particulières pour les territoires puisqu'une lettre de mission est adressée à l'ensemble des correspondants régionaux à chaque nouvelle évolution de l'institution. L'animation nationale de ce réseau des correspondants se fait notamment en lien avec Mme Scarlett Wilson-Courvoisier. Les premières rencontres ont lieu avec certaines têtes de réseaux, par exemple avec Mme Hélène Bosque du réseau Coopérer pour entreprendre et Mme David, correspondante régionale de l'ESS à La Réunion.

Un réseau des délégués départementaux à la vie associative existe également, rattaché à La Réunion avec la direction de la Jeunesse et des Sports. Dans le contexte national, la création du Conseil national de la vie associative en 2000 pour les acteurs de la vie associative offre une nouvelle instance.

« Elles sont connectées sur le territoire... C'est pour ça que la vie associative est importante. » (Extrait d'un dirigeant salarié associatif.)

Une autre dimension des politiques nationales pour les acteurs de l'ESS sur le territoire est calquée sur les services de l'État en charge d'une politique publique spécifique (DRASS, ONF, PJJ, DJSCS, DIREN, etc.). Une autre dynamique nationale est également portée par l'Association des régions de France (ARF) et l'Association des départements de France qui s'inscrivent progressivement dans le développement de l'ESS. À noter également le positionnement de personnes-ressources au sein du service économie solidaire du département de La Réunion durant cette période : Hugues Maillot, responsable du service et Séverine Nirlot, référente sur les actions ESS. Valère Sitalaprasad poursuivra ce portage ESS au sein de la collectivité.

Globalement les politiques nationales se renforcent durant cette deuxième période. Les réseaux nationaux s'installent durablement en tissant des collaborations avec les institutions locales. Les référents et les acteurs identifiés portent souvent un message, aussi bien au sein de leur propre institution que sur le territoire. L'ESS se développe à travers des interactions plus fortes et plus larges entre les dynamiques nationales et locales. Les acteurs à l'échelle microsociale portent globalement une volonté forte visant à soutenir le développement de l'ESS.

### **2.3 – Les faits marquants pour les acteurs au niveau microsocial**

Plusieurs faits marquants caractérisent cette ère de l'action entrepreneuriale collective sous l'angle microsocial avec des individus et des organisations qui se distinguent :

TABLEAU 41 – Tableau synthétique des faits marquants de 2005 à 2010 à l'échelle microsociale

<b>2005 à 2010 : l'ère de l'action entrepreneuriale collective</b>		
<b>Des acteurs qui s'engagent par les valeurs</b>		
<b>Item historique</b>	<b>Faits marquants</b>	<b>Sources</b>
Contexte de l'ESS : Des acteurs qui prennent en main les outils Une nouvelle expertise partagée	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les premiers colloques sur la famille coopérative à La Réunion</li> <li>– Une nouvelle collectivité qui s'investit dans la structuration de l'ESS (région Réunion) et une élue (Mme Valérie Benard) chargée de coordonner les dynamiques de l'ESS pour la collectivité</li> <li>– Arrivée des premiers acteurs nationaux : réseau Uniformation avec l'arrivée d'un délégué régional et</li> </ul>	Archives CRESS  Actes des colloques ESS

	<p>France Active avec une antenne locale (association des projets) portée par son directeur général (Michel Ciocci)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les besoins évoluent sur l'île : coopération et mutualisation face au contexte financier difficile, expertise liée à l'évolution de la réglementation (SSIG)</li> <li>– Le collège coopératif relancé en 2004-2005 soutient les pratiques d'épargne solidaire à travers les clubs CIGALES et les financements de GARRIGUE</li> </ul>	
Partenaires/institutions :	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Direction du travail : poursuite du rôle historique en tant que correspondant régional sur l'économie sociale : nomination d'un nouveau correspondant (Guilaine David)</li> <li>– Lancement d'une dynamique d'expérimentation et d'incubation sur les projets structurant comme la CAE sur les services à la personne (SAP) (Corine Jucourt). Un plan départemental des SAP est rédigé intégrant l'ESS</li> <li>– Région Réunion, le service développement local et de l'économie solidaire inscrit l'ESS dans l'agenda 21</li> </ul>	<p>Conventions partenariales</p> <p>Archives CRES</p>
CRESS, un outil et un acteur de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sur le plan matériel et RH : plusieurs directions, déménagements et nouvelle architecture financière avec les fonds européens dès 2008</li> </ul>	<p>Archives CRES</p>
Dynamiques entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formes d'entrepreneuriat nouvelles : la coopération sur tous les champs économiques (SCOP et SCIC) avec la venue de la directrice de l'URSCOP Sylvie Nourry en 2008 et du référent SCIC à la CGSCOP en 2010 (Alix Margado)</li> <li>– Formes de mutualisation avec la venue de l'UGEF (Sophie Lenaoures) en 2010</li> </ul>	<p>Archives CRES</p>
Observatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>1 600 établissements (-6,5 % par rapport à 2007) employant près de 20 000 salariés (source Insee-CLAP 2008), pour cette année de crise</b></li> </ul>	<p>Données Insee-CLAP CRES</p>

Cette période marque la disparition de structures importantes dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit de l'Association pour la promotion en milieu rural, historiquement membre de la Chambre régionale de l'économie sociale et acteur incontournable de l'aménagement des hauts, ainsi que de la formation et de l'accompagnement à la création d'entreprise. Avec plus d'une centaine de salariés, cette organisation couvrait de nombreux territoires dans une logique de proximité, développement local et éducation populaire. À sa disparition en 2007, l'association pour

la promotion en milieu rural a sonné le début d'une série de disparitions d'associations importantes sur le territoire. L'acteur positionné depuis de nombreuses années dans les politiques publiques et la proximité avec le territoire provoque indubitablement un séisme dans la déclinaison de cette politique publique ainsi que de fortes interrogations pour l'ensemble des secteurs de l'économie sociale et solidaire sur l'avenir. Cette association portait également le dispositif local d'accompagnement des associations employeuses, dispositif national qui avait été décliné à La Réunion par l'État et la Caisse des dépôts et consignations. La disparition de l'APR a engendré par exemple un bouleversement et une refonte de l'organisation de ce dispositif d'accompagnement et de conseil auprès des associations sur le territoire.

Une autre organisation plus emblématique, que nous avons déjà abordée dans la première échelle d'observation macrosociale. Il s'agit de l'ARAST, association qui portait également une politique publique forte d'une collectivité sur l'aide à domicile auprès notamment d'un public fragilisé. Cette association faisait partie du paysage de l'économie sociale et solidaire depuis de nombreuses années puisqu'elle était l'émanation et le fruit de l'évolution d'organisations historiques sur ce secteur. À noter également la taille particulièrement significative du champ couvert par cette association sur son secteur avec près de 1 200 collaborateurs au plus fort de son évolution.

Le retentissement de la fermeture de cette association a été également révélé par la dimension économique, sociale et politique de cette situation. De nombreux médias ont couvert l'événement qui a duré plusieurs mois après sa fermeture, puisque l'arrêt brutal des activités et des contrats de travail a été contesté de toute part. Ce drame associatif a été aussi vécu par certains comme le début de notre ère dans le modèle économique et dans la relation aux pouvoirs publics de l'organisation associative. Le contexte s'est globalement durci vis-à-vis des associations en général puisque l'on peut noter déjà durant cette période une forme d'encouragement vers la diversification des sources de financement notamment privées, ainsi qu'une approche économique plus marquée.

« Et l'épisode ARAST où lors de la reprise des activités, on s'est proposé de créer cette activité sous forme de SCIC. Ça n'a pas abouti. Il y avait un goût d'inachevé. Je n'étais pas satisfait. Je me suis dit : "c'est un concept, ça doit fonctionner et je pense que ça va fonctionner". » (Extrait d'entretiens d'un dirigeant salarié coopératif.)



« Ce que moi je vois, c'est la disparition progressive des petites structures au détriment des autres. Pourquoi je dis ça ? Il y a de moins en moins de bénévoles. Ils ne s'impliquent plus comme avant. Ils veulent avoir quelque chose en retour. De moins de moins de petites structures, car c'est de plus en plus dur d'avoir des contrats et donc un phénomène de regroupement où ce sont les grosses structures, qui se professionnalisent et ont déjà l'argent, qui vont pouvoir survivre. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant associatif.)

Ces enchaînements de disparitions d'associations emblématiques questionnent les dirigeants de l'ESS qui cherchent d'autres modèles au sein de l'ESS, à la fois plus autonomes sur le modèle économique et qui favorisent la coopération.

« Ce qui a poussé à ne pas évoluer ce sont que les modèles d'évolution hors de l'île... Pour évoluer, il faut s'appuyer sur des modèles ou de la ressource. Si elle n'est pas sous tes yeux ou accessible, tu n'y penses pas. Après, qu'est-ce qui a fait qu'il y a eu des évolutions ? Les grosses liquidations associatives qui ont marqué le temps. Il y en a eu trois et c'était important. Elles ont été très marquantes. Après, il y a eu le contexte financier, réglementaire qui peut pousser à évoluer. S'il y a des exigences réglementaires fortes pour monter certains projets, tu es obligé d'y aller et après tu as les finances. Si tu n'as plus de finances, tu vas chercher à fonctionner autrement. Tu vas faire évoluer tes règles. » (Extrait d'entretien d'un acteur public.)

C'est durant la même période que les ouvertures sur les réseaux nationaux et le transfert de savoir-faire sur les formes d'entrepreneuriat coopératif et de mutualisation s'organisent sur le territoire, caractérisant une volonté et un travail institutionnel d'envergure.

### **3 – La période de 2010 à 2014**

L'ère des réseaux structurants et institutionnels de 2010 à 2014 s'inscrit dans un contexte bien particulier à l'échelle microsociale. En effet, les périodes précédentes ont créé les conditions pour l'émergence d'une nouvelle génération d'acteurs à la fois entrepreneuriaux et institutionnels.

On peut noter la maturité des individus et l'évolution institutionnelle à travers certaines dynamiques observées sur le territoire. On notera par exemple les rencontres nationales

entre représentants de différents réseaux en donnant une place à La Réunion. C'est par exemple la récompense de la SCIC Run Enfance en 2012, prix spécial «Année internationale des coopératives» décerné par le ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale, la Caisse des dépôts et l'Agence pour la création d'entreprises. Les échanges se sont multipliés dans le cadre, par exemple, du dispositif local d'accompagnement avec les homologues des autres régions françaises. Outre le rapprochement de La Réunion, il faut prendre en compte également les dynamiques nationales qui impactent le territoire.

### **3.1 – Des faits marquants pour les acteurs volontaires**

À La Réunion, la dynamique est également impulsée aussi bien avec le soutien des financeurs de la CRESS (État et région, dans le cadre du contrat d'objectifs en faveur du développement de l'économie sociale et solidaire) dont les référents clés sont :

- Théodore Hoarau en tant que président de la Chambre régionale de l'économie sociale et son directeur (Frédéric Annette sur la fonction sur la période jusqu'à juillet 2015) ;
- le sous-préfet à la cohésion sociale et à la jeunesse (Ronan Boillot puis Rémy Darroux depuis 2014 jusqu'en 2016) ;
- la correspondante régionale à l'économie sociale et solidaire (Guilaine David) ;
- le directeur de la DIECCTE (Jean-François Dutertre puis Sylvie Guillery depuis décembre 2014) ;
- l'élue en charge de l'économie sociale et solidaire au conseil régional, Valérie Benard.

L'instance qui réunit l'ensemble des parties prenantes est constituée par le comité de pilotage du contrat d'objectifs visant le développement de l'économie sociale et solidaire. Des extraits du rapport d'activité de la Chambre régionale de l'économie sociale en 2010 permettent de contextualiser l'évolution de la société réunionnaise à ce même moment. Les associations font l'objet effectivement d'une médiatisation négative notamment à travers certaines organisations associatives qui souhaitent à l'extrême faire évoluer leurs statuts et leurs modèles économiques vers un mode de fonctionnement privé capitalistique. C'est la raison pour laquelle le président de la CRESS et son conseil d'administration ont fait part de leur intention de travailler sur le projet d'une

charte éthique et pratique visant à reconnaître un nouveau cadre de relations entre les pouvoirs publics et les associations.

**Extraits du procès-verbal de l'assemblée générale de la CRES (28 avril 2010)**

L'évolution de la société réunionnaise inscrit l'économie sociale dans son actualité. Les associations demeurent le statut le plus fragile, et la dimension économique à des « fins d'enrichissement personnel » démontre la nécessité de poser des garde-fous dans ce domaine. [...] Le projet de Charte éthique et pratique vise à reconnaître un nouveau cadre de relation entre les pouvoirs publics et les associations.

Propos introductifs du président de la CRES : Théodore HOARAU

« Aujourd'hui, face aux choses que je t'ai dites, baisse des subventions publiques, il faut trouver d'autres modes opératoires, changer d'échelle, mais tout en gardant une certaine cohérence dans nos valeurs. Il faudrait avoir toujours quelques sages qui surveillent, une charte comme ça. Il faut être vigilant pour se dire qu'à un moment donné ils ne respectent pas les valeurs. Je ne peux adhérer là-dessus. Je dénonce. Parce que la confusion va faire qu'à un moment donné ça va discréditer les choses. Il faut être très vigilant et avoir un cadre. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

C'est en analysant également le rapport d'activité de la CRES que l'on perçoit le basculement vers les dynamiques entrepreneuriales sur le territoire. À La Réunion, l'exemple de l'entrepreneuriat coopératif commencé dans l'ère précédente entre 2005 et 2010, se concrétise avec des partenariats renforcés et formalisés, des référents au sein notamment de la Chambre régionale de l'économie sociale qui sont formés par le réseau national et des moyens dédiés à cette dynamique entrepreneuriale.

**Extraits du rapport d'activité CRES (AG 28 avril 2010)**

L'année 2009 a été l'occasion pour la CRES de renforcer son rayonnement et son partenariat dans la mise en œuvre de son programme d'action. Chacun des axes a été mené ou entamé, et certains seront poursuivis en 2010. Ce programme mené sur l'année 2009 a laissé une part plus importante que les années précédentes à l'expérimentation, notamment dans la deuxième partie de l'année, ainsi qu'au développement des coopératives, notamment au travers de la formation de référents au sein de la CRES et de la formalisation de partenariats locaux et nationaux.

Les perspectives visent donc à poursuivre cette ouverture en repérant et mobilisant des moyens et de nouvelles expertises au sein des réseaux locaux de ce secteur afin de contribuer aux enjeux de développement local de l'économie sociale et solidaire. Les évolutions de la réglementation et des structures administratives en charge des relations avec l'ensemble des acteurs de l'économie sociale marquent un tournant dans la coopération, la mutualisation des moyens et le regroupement et les solidarités naissantes face à la crise.

Le rapport d'activité de la Chambre régionale de l'économie sociale en 2011 fait état de l'évolution entamée dès 2009-2010. Une évaluation des différentes périodes de convention entre l'État et la CRES a été évaluée par un cabinet extérieur faisant un état des lieux du fonctionnement, des résultats et de l'impact des actions menées.

**Extraits du procès-verbal de l'AG du 25 juillet 2011**

Le président reprend les travaux menés sur l'évaluation de la CRES et de l'impact de ses actions. Il souligne le rôle de facilitateur et le principe de subsidiarité qui régit le fonctionnement de la CRES. Il a partagé les forces et les faiblesses de la CRES à travers quelques évolutions récentes comme le turn-over de l'équipe, le développement des conventions pluriannuelles, l'augmentation de la demande locale de création d'entreprises solidaires, plusieurs priorités pour cette année : le soutien au développement des coopératives, la relation associations et banques de l'ESS (finances solidaires également).

Une mission spécifique sera mise en œuvre sur la relance du CJDES reprenant les fondamentaux du mouvement réunissant à la fois des élus, sympathisants, universitaires, experts de l'ESS et d'autres thématiques. Il s'agit de faire renaître une pensée de l'ESS.

Il est à noter plusieurs points forts et points faibles de la CRES lors de ses dernières évolutions, qui renvoient par ailleurs aux priorités stratégiques et thématiques de cette période. La dimension évoquée lors de la fin de la période précédente en 2009 se retrouve dans la nécessité de relancer le Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale et solidaire à La Réunion. La dimension éthique et pratique devient donc un enjeu pour le mouvement face aux dérives entrepreneuriales et politiques de certains acteurs et certaines organisations.

« À La Réunion. Moi, le regard critique que j'ai, c'est que malheureusement, l'emprise du politique est énorme. Dans l'économie sociale et solidaire, il y a toutes les associations et au lieu de structurer ce secteur et lui donner, par exemple, de mettre en place une charte éthique, pour que les associations soient de vrais acteurs de l'économie sociale et solidaire avec un vrai projet, soient accompagnées et aidées pour créer de vrais emplois. Très souvent, les contrats aidés sont distribués par les élus locaux sans aucun contrôle avec aucune règle. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant élu associatif.)

« L'autre conséquence, c'est que les vrais acteurs de l'économie sociale et solidaire qui essayent d'en faire et qui se disent que j'ai un vrai projet associatif, je vais choisir le statut de SCIC, eux, ils ne sont pas aidés et sont assez découragés parce qu'ils ont du mal à comprendre que les vannes soient ouvertes pour certains qui ne font rien d'efficace et de concret. Eux se heurtent à plein de difficultés administratives, juridiques

et financières. Personne ne les aide.» (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié mutualiste.)

Une autre approche est venue également compléter les dynamiques entrepreneuriales engagées à travers les formes de mutualisation comme les groupements d'employeurs (outils structurants de partage de l'emploi auprès des acteurs de l'ESS).

«Je pense qu'il a aussi de très belles réussites. Moi, ces dernières années, il y a quelqu'un qui m'a dit qu'on apporte de la plus-value au territoire. C'est ça l'idée. D'apporter de la plus-value au territoire. Les projets, je pense, à la boutique de solidarité de Saint-Benoît et le projet de jardin partagé. Je pense au projet de Nicole Givran, sur le groupement d'employeurs... » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

« Avec les différentes rencontres avec la CRESS, la direction du travail et d'autres partenaires institutionnels, on a pu d'abord construire, puis faire évoluer ce dispositif de groupement d'employeurs qui accompagnent et développent les groupements d'employeurs sur le territoire. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

« Il faut qu'on fasse des choses ensemble et il y a des choses à faire dans le groupement d'employeurs. Une fois que j'ai pu apprendre ce dispositif, il y a maintenant plus de six ans, c'était de dire effectivement que ça m'allait, car je revenais vers mes premiers amours, car l'humain était au cœur du dispositif puisque la mise à disposition de personnels par un groupement d'employeurs, on construit et on stabilise avant tout le parcours du salarié. C'est une réponse aussi aux compétences et aux besoins de compétences des chefs d'entreprise. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

Madame David, correspondante régionale sur l'ESS évoque la situation en ces termes lors de sa prise de parole lors de l'AG de la CRESS du 25 juillet 2011.

**Extraits PV AG CRES du 25 juillet 2011 prise de parole de Mme Guilaine David, correspondante régionale à l'ESS (préfecture/DIECCTE)**

Mme DAVID souligne le travail particulier qui a été mené sur l'élargissement du champ d'intervention de la CRES sur les autres familles et le partenariat qui s'est développé. Des thématiques d'actualité ont été repérées : les finances solidaires et la mutation du secteur associatif dans une logique de prestation. La question du comment faire ensemble est primordiale dans une démarche collective et sortir de la logique de subventions doit amener aussi à une réflexion sur la mutualisation entre les acteurs concernés. Elle rappelle également la modestie de la CRES et la nécessité d'afficher plus fortement l'ESS.

Il est à noter également des élections des membres du bureau au sein du conseil d'administration de la CRES.

**Liste des membres du bureau de la CRES en 2011 (extrait PV CA spécial du 25 juillet 2011)**

Président : Théodore Hoarau (Mutualité de La Réunion)  
Vice-président : Sébastien Nahon (BRED Banque populaire)  
Trésorier : Maurice Degearier (CEMEA)  
Trésorier adjoint : M. François Proust (URSIAE)  
Secrétaire : M. Joseph Payet (AREP)

Cette liste est significative à ce moment précis de l'évolution de la CRES, car elle illustre les acteurs (et les organisations représentées) qui s'impliquent dans une instance régionale dédiée à l'ESS. Cette photographie permet d'identifier chaque organisme présent au conseil d'administration de la CRES et membre du bureau, qui ont par ailleurs joué un rôle actif dans l'organisation des temps forts relatifs à l'économie sociale et solidaire sur le territoire. Par exemple, les représentants des banques coopératives se sont impliqués dans l'organisation des temps forts sur la finance solidaire. Ils ont donc été sollicités et ont été parties prenantes pour réaliser un état des lieux pour la première fois sur le sujet en lien avec les institutions sous l'égide du sous-préfet à la cohésion sociale et du chef de mission MIESES. Les organisations de l'éducation populaire ont également été mobilisées sur un état des lieux historiques sur l'évolution de son mouvement et de ses perspectives en relation avec les pouvoirs publics.

L'Union régionale des structures d'insertion par l'activité économique a également connu une nouvelle dynamique à travers les réponses formalisées sur les projets, la formation, la mutualisation et la représentation au sein des instances de l'économie sociale et solidaire. C'est une tête de réseau qui s'est structurée en prenant une place dans l'instance régionale de l'ESS. L'association réunionnaise d'éducation populaire (AREP) a, quant à elle, joué un rôle sur les métiers de l'accompagnement des projets et des organisations existantes de l'économie sociale et solidaire à travers le dispositif local d'accompagnement. Enfin, la Mutualité de La Réunion a poursuivi la présidence de l'instance régionale et a conduit les différents temps politiques et stratégiques notamment auprès des pouvoirs publics.

Sur les faits marquants, de nombreuses initiatives sont à souligner. Dès 2010-2011, après la formation des équipes de la Chambre régionale de l'économie sociale, des informations collectives ont permis de sensibiliser le grand public et les porteurs de projets sur les coopératives. Trois informations collectives ont eu lieu en 2011 sur les sociétés coopératives d'intérêt collectif et trois autres sur les sociétés coopératives ouvrières de production.

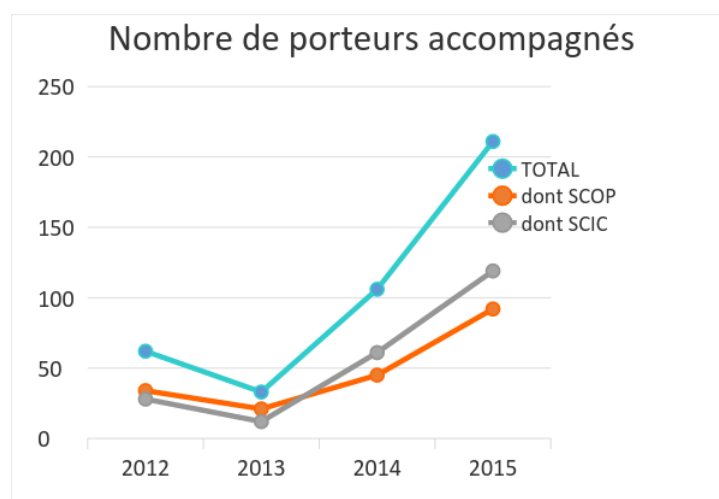


FIGURE 14 – Évolution du nombre de porteurs de projets coopératifs (SCOP et SCIC) entre 2012 et 2015

Pour illustrer cette dynamique entrepreneuriale, plus d'une cinquantaine de personnes ont été accueillies lors de ces réunions d'information collective en 2011. Les profils des porteurs de projets décrits dans les rapports de la Chambre régionale de l'économie sociale ciblent essentiellement des profils de projets et de personnes déjà impliquées dans une structure associative et qui veulent développer leur activité notamment sur la dimension économique.

Neuf projets étaient suivis en 2011 comprenant deux transformations et sept créations potentielles. À partir de cette date, les demandes d'accompagnement des porteurs de projets ont évolué de manière significative sans commune mesure avec le nombre de projets observé les années précédentes.

La première transformation s'est faite sous la forme d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), en 2011, nommée RUN Enfance (extrait diaporama CRES du 22 juillet 2011). C'est la première société coopérative du genre à La Réunion dans le champ de la petite enfance, et elle fait partie également des premières coopératives d'intérêt collectif sur le territoire national. Ces premiers accompagnements marquent aussi le soutien

partenarial sur cette forme d'entrepreneuriat à La Réunion à travers la déclinaison d'une convention inédite sur le territoire français entre la CRES, l'URSCOP et la CCIR en réunissant les professionnels et les acteurs de la création d'entreprise et de l'ESS.

D'autres initiatives sont également impulsées en lien avec l'État et les réseaux de financement locaux notamment sur le développement de projets phares sur le développement durable. Différentes thématiques sont alors repérées à travers la petite enfance, la question du logement pour les jeunes, et des unités de fabrication industrielle. Une autre expérimentation est également lancée à travers le concept de démarche qualité, visant à encourager les entreprises de l'économie sociale et solidaire et les acteurs publics dans une démarche vertueuse à travers un cadre de référence construit en lien avec un cabinet de consultants et les réseaux de la CRES. Les résultats n'ont pourtant pas permis d'avancer significativement sur ce thème.

Le temps des diagnostics est aussi lancé. Au-delà de l'évaluation de la crèche et de son action sur l'économie sociale et solidaire, d'autres dispositifs sont également évalués comme le dispositif local accompagnement et les états des lieux sont réalisés en partenariat avec notamment des services de l'État (DRIV/DDE). L'inscription du dispositif dans la dynamique nationale est également renforcée avec l'appui et les ressources d'animateurs nationaux comme l'AVISE (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques). Des approches territoriales beaucoup plus marquées ont également eu lieu en 2010 sur le dispositif à travers des expérimentations sur des territoires ciblés : sur la zone du TCO, à Saint-Joseph et sur le Tampon.

« Qu'est-ce qui fait qu'un institutionnel vient remuer le vivier des entreprises de l'économie sociale et solidaire quand sont imposés des dispositifs ? Le DLA et l'IAE sont venus remuer des cartes. Mais, au départ, on avait assez de contrats aidés, de dispositifs... Après, on s'est focalisé à rendre accessible des dispositifs avec le milieu. On a dit l'économie sociale et solidaire, c'est avec ces dispositifs. C'est logique. Mais ce n'est pas que ça. C'est parce que tout d'un coup, ça a été focalisé dessus. » (Extrait d'un entretien d'un acteur public.)

Il faut retenir que la multiplication des dispositifs dans ce contexte local a suscité des réactions de la part des représentants de l'ESS sur le territoire. Assimiler l'ESS à des dispositifs est un glissement qui s'est produit à plusieurs reprises, et a fait émerger un



positionnement ferme sur la nécessité de considérer l'ESS comme un mode d'entreprendre collectif sur une base économique.

Les événements nationaux viennent également illustrer l'actualité de l'économie sociale et solidaire à La Réunion. Le premier temps fort concerne le mois de l'économie sociale et solidaire lancé historiquement en 2008 dans la région PACA, événement national visant à valoriser les initiatives et les bonnes pratiques de l'économie sociale et solidaire en région. Le mois de novembre est donc consacré dans toute la France. La chambre de l'économie sociale à La Réunion a choisi de porter des temps forts également durant le mois de novembre dans un premier temps. D'autres thématiques émergent et irriguent aussi les dynamiques locales sur l'économie sociale et solidaire comme le lien qui se renforce entre le réseau des CRES et l'Éducation nationale, le secteur culturel, la production d'indicateurs de plus-value sociale et sociétale, et de nouvelles thématiques comme l'écoconstruction, l'écohabitat et l'habitat coopératif.

Deux tendances fortes sont également engagées : au niveau des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, un projet d'agence régionale de développement est discuté, et au niveau de l'entrepreneuriat social, un réseau et un mouvement sont lancés sur le plan national à travers le MOUVES (Mouvement des entrepreneurs sociaux) créé en 2010. Ce mouvement des entrepreneurs sociaux est une association qui fédère partout en France les dirigeants d'entreprises sociales qui ont choisi, selon leur slogan, de placer « l'efficacité économique au service de l'intérêt général ».

Sur les rendez-vous importants, il est à noter la venue du chef de la mission interministérielle à l'innovation à l'expérimentation et à l'économie sociale et solidaire (Jérôme Faure), ainsi que la venue du président de l'Union régionale des coopératives d'Île-de-France pour la première fois à La Réunion (Jacques Landriot alors président du groupe Chèque-Déjeuner). Ces rencontres marquent au-delà des représentants locaux de l'État et de la région, une nouvelle étape dans la structuration de l'ESS et de sa dynamique entrepreneuriale notamment.

Parmi les temps forts en 2010, on peut noter plusieurs journées thématiques dans le bilan de la Chambre régionale de l'économie sociale de La Réunion (extrait des synthèses de l'AG CRES 2011) :

- rencontres professionnelles *Agir ensemble pour entreprendre autrement : SCIC et GE* ;
- ateliers thématiques GE ;
- colloque *Les SCOP, une solution pour le développement économique de notre territoire*.

Plus d'une centaine de personnes ont été mobilisées sur chaque temps fort. L'analyse des premiers rapports d'activité de cette période laisse clairement révéler une action beaucoup plus marquée de la représentation de l'économie sociale et solidaire dans les différentes instances publiques. C'est le cas dès 2010, lorsque nous commençons à analyser les extraits du rapport d'activité de la CRESS sur le volet de la représentation institutionnelle, technique et événementielle.

**Extraits du rapport d'activité de la CRESS de juillet 2011 (volet représentation)**

Institutions : CESR, LEADER, CDVA, SPEL, CCEE, Réunion active...

Événementiels : forum Tampon, Saint-Joseph, Port, Saint-Leu Couveuse Réusit,

Groupe de travail : TCO, IRTS, AD2R, CRIESR

Ce découpage de la représentation entre les institutions, les événementiels et les groupes de travail traduit l'implication des acteurs de la CRESS dans des actions ancrées sur le territoire au plus près des projets et des instances de pilotage local.

**Faits marquants sur la période 2010-2014**

2011 : Création de la 1<sup>re</sup> SCIC sur la petite enfance (SCIC Run Enfance)

2011 : 1<sup>er</sup> colloque sur les finances solidaires

2011 : Séminaire ESS Région

2011 : Appel à projets national PTCE

2011-2012 : 1<sup>er</sup> contrat d'objectifs sur l'ESS entre État-région-CRESS

2012 : 1<sup>er</sup> prix Réunion « 2012, Année internationale des coopératives »

2012 : Création Master ESS IAE Réunion-Paris CRESS IRTS

2014 : Loi-cadre sur le développement de l'ESS

2014 : Première thèse sur l'ESS à l'université de La Réunion

2014 : Création du premier incubateur de Groupements d'employeurs dès 2014

Nous pouvons retenir de ces faits marquants un lien plus fort entre les actions entrepreneuriales avec les acteurs identifiés sur cette dimension microsociale. Les liens entre personnes clés et les institutions sur le développement de l'ESS se sont traduits sur des convergences marquantes aussi bien sur les objectifs de développements de l'ESS que sur des projets concrets. Globalement, les événements structurants au niveau macrosocial sont soutenus et influencés en parallèle par le portage d'initiatives entrepreneuriales au niveau microsocial. Les créations de nouveaux outils structurants et la formalisation de partenariats locaux et nationaux permettent d'instituer une double dynamique entrepreneuriale, selon nous :

- sur le plan institutionnel, les référents ESS s'engagent dans une politique de structuration et de reconnaissance de l'ESS ;
- sur le plan territorial, les entrepreneurs, les intrapreneurs et les entreprises de l'ESS s'organisent face aux sollicitations et aux enjeux de développement de l'ESS.

### **3.2 – La contribution des acteurs aux politiques nationales**

Le point manquant les politiques nationales dans le domaine de l'économie sociale et solidaire est la reconnaissance institutionnelle avec la nomination d'un ministre chargé de l'économie sociale et solidaire au sein du ministère de l'Économie et des Finances. Entre 2002 et 2012, aucun titulaire n'est nommé. L'une des volontés du ministre était de proposer, dès le début de sa prise de fonction, une loi-cadre pour l'économie sociale et solidaire dont l'un des axes devait porter sur un nouveau statut juridique pour les coopératives, la création d'un volet économie sociale et solidaire dédié au sein de la future banque publique d'investissement, et des emplois d'avenir dédiés aux champs. Le rapport du député Vercamer rendu en 2010 était suivi des états généraux de l'ESS la même année. De 2012 à 2014, le ministre délégué chargé de l'Économie sociale et solidaire est Benoît Hamon, alors ministre sous les gouvernements Ayrault 1 et 2.

Il est à souligner que depuis le mandat de Jean Gatel, secrétaire d'État chargé de l'Économie sociale et solidaire sous le gouvernement Fabius en 1984, il n'y a jamais eu de ministre en charge de cette question, mais uniquement des secrétaires d'État sauf entre 1986 et 2000, et 2002 et 2012. La création de ce ministère a été un signal fort de reconnaissance institutionnelle des acteurs de l'ESS vis-à-vis de l'ensemble des acteurs privés et publics du territoire.

La création du ministère vient démarrer une large concertation auprès des acteurs et des réseaux pour la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire. Des discussions parlementaires ont eu lieu durant cette période et ont permis de questionner l'ensemble des familles composant l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire son périmètre, mais aussi d'évoquer les questions de représentation au sein d'instances régionales et nationales, du rôle historique et à consolider, pour le futur, des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, mais aussi de sa définition à travers les nombreux concepts et analyses de différents auteurs qui ont marqué sa compréhension.

« J'ai envie de dire que le seul élément que je vois, c'est qu'il y a eu un ministère de l'économie sociale et solidaire et un projet de loi qui est venu... Je ne sais pas si c'est donné une cohérence, mais au moins de donner un certain ensemble et de définir le périmètre de ce qu'est l'économie sociale et solidaire. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

Le contexte de cette période est donc marqué par des réseaux actifs et des têtes de réseau qui se manifestent à tous les niveaux dans ce débat public, et requestionnent le rôle des institutions à l'échelle des territoires et sur le plan national qui auront un rôle à jouer dans le développement de l'économie sociale et solidaire. Enfin, la stratégie est l'autre enjeu majeur pour le Gouvernement, il vise à impulser une dynamique forte autour de toutes les politiques publiques mobilisables sur ce champ.

« Pour moi, le point marquant, c'est quand on a eu un ministre à nouveau. Ce n'est pas ce qui a déclenché... Car on était déjà dans une dynamique de développement. Mais, c'est effectivement le fait d'avoir eu un ministre, ça a augmenté notre visibilité, mais surtout ça a montré qu'on était un secteur dynamique. Pour moi, il y a eu un tournant. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif.)

Les entreprises de l'ESS et les institutions l'ont constaté. Le « tournant » a été visible sur le territoire et a confirmé que le portage politique de l'ESS est un élément déterminant de son développement, car il reflète le poids de l'ESS aussi bien par ses entreprises que par les réseaux et les relais institutionnels qui se développent.

### **3.3 – Les acteurs évoluent avec leur institution : l'exemple de la CRESS**

Le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire reconnaît l'année 2014 comme «une année forte pour la reconnaissance et le développement de cette forme d'économie basée sur des valeurs humanistes» selon les mots de son président durant cette période, Jean-Louis Cabrespines. (Extrait du rapport d'activité.)

En effet, tous les acteurs de l'ESS se sont mobilisés pour faire valoir l'ESS en tant qu'économie à part entière inscrite dans le développement économique général du pays tant sur le plan national que dans chacune des régions. La loi a été un élément fort de cette mobilisation, et explique certaines avancées significatives dans la reconnaissance de la structuration de l'économie sociale et solidaire en France. Ce contexte de mutation profonde a été également l'occasion de s'interroger sur le rôle des CRESS.

«Après sur la portée même du texte, je suis plus réservé pour être tout à fait clair. Je pense qu'il y a un élément important. C'est comment vont évoluer les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire ? Il y a eu un vrai débat à un moment donné. Faut-il considérer les CRESS comme des chambres consulaires ? C'est une solution qui a été écartée pour le moment. Personnellement, je ne suis pas certain que ça a été la meilleure idée. C'est un avis personnel...» (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

Le débat sur les statuts des CRESS a été vif, mais la majorité du mouvement a accepté de maintenir ce statut associatif portant des missions de service public. Outre la contribution du réseau des CRESS, un vaste chantier d'harmonisation est lancé par le réseau qui aborde plusieurs volets, comme les statuts, la gouvernance, et le modèle économique. Un socle commun de missions est également en construction afin de rendre plus lisible l'action des CRESS en faveur des acteurs de l'économie sociale et solidaire, des pouvoirs publics, et des citoyens.

«Par exemple, à la CRES, qui est un partenaire qui connaît bien les réseaux, et parfois en fonction des difficultés, vont nous encourager dans tel ou tel sens pour trouver des solutions.» (Extrait d'un dirigeant salarié d'entreprise hors ESS.)

Le projet de loi sur l'économie sociale et solidaire est devenu une opportunité historique pour en mobiliser les acteurs, réseaux, fédérations, syndicats, pour faire des CRESS les lieux de concertation et d'action opérationnels. Pour la CRESS de La Réunion, le positionnement historique du conseil d'administration est de poursuivre la dynamique locale et le maillage des réseaux.

« Je compte beaucoup sur ces acteurs de l'ESS, sur la CRES, sur ces instances-là. Comment montrer aux décideurs des modèles qui existent ailleurs ? Bien sûr, il y a le résultat à court terme comme je viens de dire. Mais, à un moment donné, on travaille aussi sur des projets innovants. » (Extrait d'un dirigeant salarié associatif.)

« Ça ne structure pas forcément l'économie sociale et solidaire. Localement, la première pierre d'un réseau qui a pu émerger, c'est quand la CRES s'est liée avec la chambre de commerce. C'est un réseau local. » (Extrait d'un dirigeant salarié coopératif.)

C'est durant cette période que la CRESS de La Réunion participe pour la première fois à la réunion des directeurs des CRESS lors d'un séminaire annuel afin de partager les travaux du réseau et les expériences menées dans chaque région. Dans la même dynamique d'échange entre le réseau national et le local, des participations croisées de l'AVISE et de la CRESS ont été organisées durant cette période essentiellement à travers le partage de ressources expertes dans le cadre de la gestion de dispositifs.

## **4 – La période de 2014 à 2016**

L'ère de l'institutionnalisation démarre avec l'adoption de la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014. Néanmoins l'aboutissement de cette loi a été jalonné de plusieurs étapes que l'on retrouve dans la période précédente avec les travaux préparatoires mariant les réseaux sur les territoires, les têtes de réseau national et les services de l'État.

La dynamique entrepreneuriale instaurée sur le territoire de La Réunion se poursuit avec une évolution des acteurs clés et des entreprises de l'ESS. Nous aborderons durant cette partie la dynamique institutionnelle de cette reconnaissance de l'ESS même si nous ne disposons pas de tout le recul nécessaire étant donné le temps imparti pour ce travail de recherche. Il est à noter également l'apparition de nouveaux outils et la mise en place de différentes strates institutionnelles structurantes dans le développement de l'économie

sociale et solidaire aussi bien sur le territoire que sur le plan national suite à la promulgation de la loi.

#### **4.1 – Les acteurs clés s’engagent dans la dynamique institutionnelle**

Sur le plan national, Jérôme Faure est devenu, dans la nouvelle organisation, chef de la mission de l’innovation de l’expérimentation sociale et de l’économie sociale, et secrétaire général du conseil supérieur de l’économie sociale et solidaire. Son rôle, dès 2008 lors de sa première venue à La Réunion, a été décisif dans la dynamique institutionnelle instaurée sur le territoire.

Sa première mission en 2008 a permis de poser un cadre de référence sur l’approche transversale et multidimensionnelle de l’économie sociale et solidaire. Son intervention s’est inscrite dans la dynamique entrepreneuriale dès 2008 lors du colloque *Entreprendre autrement* dédié notamment aux formes coopératives. La deuxième mission en 2010 a été l’occasion de mettre en évidence d’autres formes de mutualisation et l’inscription de l’économie sociale dans un contexte de développement durable en lien avec les tendances fortes de notre société. Elle a permis également de rencontrer officiellement les têtes de réseau présentes, au sein notamment de la Chambre régionale de l’économie sociale, afin de recueillir aussi bien leurs attentes que de partager les dynamiques nationales sur le sujet. La troisième mission s’est réalisée en 2014, à la suite de l’adoption de la loi sur l’économie sociale et solidaire une rencontre régionale a été organisée en lien avec l’État, la région et la CRESS. Il faut souligner que chaque période a été déterminante dans l’approche de l’économie sociale et solidaire à La Réunion grâce des personnes clés tantôt relais de leur propre institution tantôt intrapreneur pour développer l’ESS.

« Je ne suis pas inquiet, car d’abord il y a une loi. Une loi, c’est quand même quelque chose d’assez fort dans ce que l’on veut afficher. Je ne suis pas inquiet parce qu’il y a une CRESS que moi je trouve dynamique. Je ne suis pas inquiet, car il faut avoir un environnement favorable. Quand on regarde les orientations de la région, aujourd’hui, il y a une déléguée régionale à l’ESS, même si elle est moins impliquée aujourd’hui, car elle est en début de mandat. » (Extrait d’un entretien avec un dirigeant salarié associatif.)

Le positionnement stratégique du conseil régional à travers son élue, Valérie Bénard, a été décisif pour la mise en place de cette dynamique. Cette période vient également confirmer l'engagement et le rôle du conseil régional dans les politiques publiques locales liées à l'économie sociale et solidaire. À La Réunion, c'est en 2011 que les premiers engagements du conseil régional ont été pris notamment en soutenant certaines organisations structurantes de l'économie sociale et solidaire, mais aussi en s'impliquant dans le pilotage de certains dispositifs comme le dispositif local accompagnement. En 2015, l'engagement de la région de la signature de la convention d'agrément marque aussi le positionnement stratégique confié par la loi au conseil régional dans le développement et le pilotage d'un certain nombre de documents stratégiques comme le schéma régional de développement économique. Au sein du conseil régional, l'organisation interne tient compte de ce nouveau positionnement, et en 2016 un référent à l'économie sociale et solidaire (Georges Jetter) est nommé à la suite de la première référente (Farida Adolphe) rattachée au départ au service développement économique.

« Je pense que la loi va apporter de bonnes choses, mais aussi de moins bonnes. Il y aura un temps de mise en application, car il faudra rentrer dans les clous. Mais pour moi, l'ESS, c'est une question d'hommes et de femmes qui se sont engagés dans ce secteur. Avec ou sans la loi, ils vont rester des porteurs de projets. Il y a peut-être un ralentissement au moment de la mise en œuvre de la loi. Mais ces individus vont reprendre le dessus, voire rebousculer ce que la loi a proposé. » (Extrait d'entretiens d'un dirigeant salarié coopératif.)

Pour certains dirigeants de l'ESS, le niveau microsocial permet de comprendre que des hommes et des femmes entreprennent pour créer des réponses aux besoins du territoire, mais aussi pour « bousculer les règles du jeu institutionnel ».

## **4.2 – La place des acteurs dans les politiques nationales**

Le décret numéro 2006-151 du 13 février 2006 avait institué une délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale qui avait pour mission, sous l'autorité du ministre chargé de l'Emploi et de la Cohésion sociale de répartir les crédits du fonds d'innovation et d'expérimentation sociale, gérée par les préfets, et assurer le secrétariat du conseil supérieur de la coopération et du



conseil supérieur de l'économie sociale. L'adoption, plusieurs années plus tard, de la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire a permis de questionner l'organisation nationale et territoriale de l'économie sociale et solidaire.

Le départ du ministre Benoît Hamon, en mars 2014, laisse place à Valérie Fourneyron en tant que secrétaire d'État chargé du Commerce de l'Artisanat de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire jusqu'en juin 2014, puis à Carole Delga jusqu'en juin 2015 et enfin à Martine Pinville toujours en fonction au moment où nous écrivons ces lignes en 2016. Adoptée à la fin juillet 2014, la loi Économie sociale et solidaire encourage un changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire, fonde une stratégie de croissance plus robuste, donne aux salariés le pouvoir d'agir et soutient le développement durable local. La loi Économie sociale et solidaire répond à cinq objectifs. Le site du Gouvernement reprend les objectifs principaux de cette loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire :

1. Reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique avec la reconnaissance des acteurs historiques, la rénovation de l'agrément entreprise solidaire d'utilité sociale, la création d'un socle juridique possible et les financements spécialisés, et le financement de l'innovation sociale.
2. Consolider le réseau des acteurs de l'ESS à travers la reconnaissance législative des institutions représentatives de l'économie sociale et solidaire aussi bien les Chambres régionales de l'économie sociale (CRESS) et solidaire que le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CNCRESS). Des clarifications ont été apportées sur le régime juridique de la subvention et des outils financiers adaptés. Il faut noter qu'il faut prendre en compte la création de la Chambre française de l'économie sociale et solidaire qui est devenue l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics en définissant une politique nationale ambitieuse de l'économie sociale et solidaire.
3. Redonner du pouvoir d'agir aux salariés : cet objectif comprend à la fois le droit d'information préalable aux salariés dans le cas des transmissions d'entreprise, la création de statuts transitoires de sociétés coopératives et participatives d'amorçage pour permettre aux salariés de reprendre l'entreprise sous forme de SCOP, etc.
4. Provoquer un choc coopératif en rendant obligatoire, pour toutes les coopératives, la révision du mode de fonctionnement au regard du respect des

principes coopératifs, en autorisant la création de groupes de SCOP, de développer les sociétés coopératives d'intérêt collectif, de développer les coopératives d'activités d'emploi pour multiplier les salariés entrepreneurs.

5. Renforcer les politiques de développement local durable, notamment en développant les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), utiliser de manière efficiente la commande publique avec les schémas d'achat public socialement responsable, de reconnaître les territoires et leur action en faveur de l'économie sociale et solidaire ainsi que les dimensions locales et sociales du commerce équitable et des monnaies locales ou solidaires.

« Quand on parle d'évolution politique, de loi Hamon, on est dans une tendance d'harmonisation. C'est vrai que même si j'avais une préférence pour la définition française et historique des contours de l'économie sociale, on est obligé de revoir sa position, sa réflexion et d'observer ce qui se passe ailleurs. » (Extrait d'un entretien cité précédemment avec un dirigeant élu mutualiste.)

La loi sur l'Économie sociale et solidaire de 2014 a posé pour la première fois une définition officielle du périmètre de l'économie sociale et solidaire. La notion d'entreprise de l'économie sociale et solidaire intègre à la fois les acteurs historiques de l'économie sociale (les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations), mais aussi de nouvelles formes d'entrepreneuriat social comme les sociétés commerciales qui poursuivent un objectif d'utilité sociale et qui souhaitent appliquer les principes de l'économie sociale et solidaire.

« Bien que la loi Hamon ait apporté une composante supplémentaire. Avant, il y avait mutuelle, coopérative, association et fondation. Et puis, maintenant, il y a officiellement... des entreprises commerciales possibles... » (Extrait d'un entretien cité précédemment avec un dirigeant élu mutualiste.)

« Il faudra aller vers une harmonisation européenne. Il faut bien que tout le monde mette un peu d'eau dans son vin. On arrive à échanger et à définir de nouveaux contours et donc, forcément, on va accepter certaines organisations qui n'auraient jamais pu franchir la porte de l'économie sociale il y a 10 ou 15 ans de ça. » (Extrait d'un entretien cité précédemment avec un dirigeant élu associatif.)

La structuration du champ de l'économie sociale et solidaire marque également une nouvelle étape en matière de reconnaissance des organisations employeuses. Une nouvelle étape est franchie notamment lors de l'unification depuis 2013 avec la création de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES). La loi du 5 mars 2014 instaure un deuxième niveau de reconnaissance multiprofessionnel en plus du niveau interprofessionnel, qui permet de renforcer l'intégration de l'UDES aux institutions de dialogue social. La loi de l'économie sociale et solidaire débloque également la situation en créant la Chambre française de l'économie sociale et solidaire, association reconnue d'utilité publique regroupant l'ensemble des représentations nationales des mouvements de l'ESS. Elle regroupe à la fois les mouvements nationaux de l'économie sociale, intègre le mouvement coopératif, et s'ouvre aux entrepreneurs sociaux (mouvement des entrepreneurs sociaux, MOUVES) pour représenter l'ensemble du champ.

« De quel droit adopter notre définition à nous ? Notre périmètre à nous. Il faut qu'on construise un périmètre avec les autres. Si on doit arriver à un périmètre commun... Ce qu'il faut maintenant, c'est veiller à ce qu'il y ait un minimum de valeurs qui soient respectées, que la place de l'humain reste effectivement prépondérante, qu'on ne reste pas en dessous d'un certain niveau. En termes d'humain, c'est à tout point de vue. » (Extrait d'un entretien cité précédemment avec un dirigeant élu mutualiste.)

Cette loi suscite bien des questionnements après sa promulgation. Les dirigeants de l'ESS s'interrogent sur la place de l'ESS dans l'Europe puisque cette définition officielle pose un cadre permettant la comparaison avec les autres États membres. Le périmètre commun est une construction à poursuivre afin de sauvegarder les valeurs humaines et de démocratie défendue par l'ESS.

« Mais, je trouve qu'aujourd'hui, l'évolution de cette économie – oui, elle a changé, car il y a la loi-cadre – c'est une sacrée évolution. L'évolution terrain, je l'ai vécue. Ça a évolué, mais pas encore collectivement parce qu'on manque de temps. On manque de disponibilité pour pouvoir construire. Il y a tellement de priorités. C'est impossible de se dire : "ma priorité, ce n'est pas ma structure", mais plus de faire une réunion avec un dirigeant d'une SCOP et de voir quelle passerelle je pourrais faire avec lui. On a déjà des priorités pour faire fonctionner nos structures surtout. » (Extrait d'un entretien cité précédemment avec un dirigeant salarié associatif.)

La loi-cadre est une avancée qui ne résonne pas forcément de la même manière sur l'échelle microsociale. En effet, le cadre de la loi mériterait une déclinaison territoriale au niveau des entreprises et des dirigeants de l'ESS. Mais ce temps de construction n'est pas prioritaire pour les dirigeants sur le terrain.

« Le terrain, ça va être, pour moi, les entreprises. C'est ce que j'entends. Il faut que d'abord que les entreprises elles-mêmes se sentent de l'économie sociale et solidaire. Première appropriation à faire, c'est de se sentir dans ces valeurs-là. Il y a tout simplement des logiques de survie dans les entreprises qui n'ont pas le temps de penser qu'il pourrait être de l'économie sociale et solidaire. Mais, on est sur une logique de survie. On n'appartient pas à une famille, mais on essaie de faire en sorte que la structure fonctionne. » (Extrait d'un entretien cité précédemment avec un acteur public.)

Les logiques d'appropriation ne sont pas simples à décliner, car la logique de survie des entreprises de l'ESS est une réalité pour bon nombre d'entre elles.

### **4.3 – La dynamique des acteurs et des institutions locales**

L'adoption de la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire avait un impact sur les institutions et leur architecture sur le territoire tant sur l'organisation des missions que sur les politiques publiques qui sont déclinées.

« La loi de juillet 2014, qui a fait reconnaître ses statuts, qui a mis pas mal de choses en place. Ça a montré qu'il y avait quelque chose qui se faisait, qu'il y avait un cadre légal. Et puis ici localement, c'est l'implication des institutions, pas toutes, mais de certaines dans ce créneau. Que ce soit au niveau de la DIECTE, d'institutions de l'État... À un moment, on a tendance à plus tirer vers ça et aller regarder ce qui se passe pour aller amener des choses. Ça a fait prendre la mayonnaise et c'est pour ça que le nombre de coopérateurs a augmenté. Je pense que quand l'idée est bonne, on peut aller vers ça. » (Extrait d'un entretien avec un dirigeant coopératif.)

La loi-cadre a dynamisé le rôle des institutions locales. Des instances traditionnelles ont été renforcées dans leur rôle tandis que les collectivités locales se sont investies en plus grand nombre sur ce volet de développement (création de référents et de services dédiés) malgré de grandes attentes sur le volet financier.

« Pour moi, cette loi ouvre le champ de l'ESS, mais il manque un point pour qu'on puisse avancer. Maintenant, il faut qu'on puisse avancer. Si j'ai une critique, l'ESS, on a besoin de financement. » (Extrait d'un entretien avec un dirigeant coopératif.)

Concernant la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, une convention d'agrément a été mise en place pour l'ensemble du réseau. À La Réunion, elle s'est traduite par la signature conjointe avec l'État, et la région. Le socle des missions s'inscrit dans la lignée du texte de loi en incluant une volonté de la CRESS de La Réunion de développer une dimension éthique et pratique.

« Au-delà de ça, dans la façon dont vont se structurer ces chambres régionales, à la fois en région et dans leurs représentations nationales, et la façon dont elles vont se saisir des dossiers et les porter auprès des pouvoirs publics, je pense qu'il y a un enjeu à ce niveau-là. J'espère que la loi donnera au moins cette opportunité de... on est dans les prémices... que les chambres régionales puissent prendre une place forte dans la définition de ce que c'est l'ESS. » (Extrait d'un entretien cité précédemment avec un dirigeant associatif.)

Le deuxième contrat d'objectifs entre l'État la région et la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire a été signé pour la période 2013 à 2015. Deux axes ont été rajoutés aux deux premiers sur la formation d'un point de vue stratégique et la promotion des démarches qualité dans l'économie sociale et solidaire. Les axes économiques visant le développement de l'entrepreneuriat dans l'économie sociale et solidaire et l'axe sur les financements solidaires en général sont conservés et même renforcés. Les personnes référentes sur ce suivi du contrat d'objectifs sont toujours la correspondante régionale de l'économie sociale et solidaire pour l'État impliquant stratégiquement à la fois la directrice de la DIECCTE et le secrétaire général aux affaires régionales, l'élue du conseil régional en charge de l'économie sociale et solidaire, et le président de la CRESS secondé par la direction.

#### **4.4 – Les acteurs innovants valorisés lors des temps forts**

Les faits marquants de cette période, au-delà de la reconnaissance législative de l'ESS, se concentrent sur la dynamique lancée au niveau local intitulé « les rencontres territoriales » destinées à rendre accessible des nouveaux textes sur l'ESS, mais aussi à

partager un diagnostic et des réussites d'entreprises et des enjeux de l'ESS sur chaque arrondissement.

Autre fait marquant, le 14 janvier 2016, le premier pôle territorial de coopération économique (PTCE) réunionnais devient lauréat de l'appel à candidature national lancé en juin 2015. Il a bénéficié d'un financement octroyé dans le cadre de son projet de développement d'une filière de recyclage des palettes de transport en bois à La Réunion. Cette coopération entre l'association Les Palettes de Marguerite créée en 2014, la société Activité de compactage et valorisation vernis SARL (AC2V) ainsi que l'association Océan Indien hubs ex, créée par trois consultants experts, a donné naissance à une dynamique entre un savoir-faire et une expertise. Comme tout pôle territorial de coopération économique, nous rencontrons sur le premier PTCE réunionnais, une coopération entre une des entreprises de l'ESS, une entreprise classique et un organisme de formation. Le projet a notamment reçu la visite de la secrétaire d'État chargée du Commerce de l'Artisanat de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire, Martine Pinville, en janvier 2016. Ce temps fort et ce projet traduisent également la continuité de la dynamique entrepreneuriale insufflée sur le territoire durant la période précédente avec des travaux et les interventions menées par Danièle Demoustier lors des rencontres régionales en 2014, en présence également du chef de la mission interministérielle à l'innovation à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale et solidaire (Jérôme Faure).

« Mais, moi, quand j'entends qu'à La Réunion, un PTCE a été validé, en aucun cas, je suis triste en disant que ça pourrait être mieux. Je suis hypercontent. Il y a deux ans, on nous disait qu'il fallait qu'on prenne notre place. En fin de compte, on n'a pas de place à revendiquer. On a un travail à faire. On le fait. Et s'il y a une place à prendre par la suite, on le prendra. » (Extrait d'entretiens d'un dirigeant salarié coopératif.)

Introduite par la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire, le pôle territorial de coopération économique est un des outils innovants et spécifiques liés au développement à l'économie sociale et solidaire dont les contours ont été partagés lors de plusieurs temps et transferts techniques sur le territoire. Le rôle de Danièle Demoustier est ici déterminant, car il a permis de transmettre les fondamentaux de ce type de démarche sur un territoire comme La Réunion. Celle-ci fait partie des derniers

territoires à créer des PTCE. Le potentiel local existe, mais il doit encore faire l'objet d'un travail aussi bien sur le plan institutionnel que des entreprises.

« C'est juste une histoire de maturation entre guillemets parce qu'à un moment donné, vous n'êtes pas à un niveau d'engagement ou de disponibilité pour créer quelque chose. Forcément, vous avez fait vos preuves. Chacun, individuellement, vous avez la capacité à le faire. Après ensemble, le lien existe. C'est déjà énorme que ce lien existe. C'est déjà un terreau très favorable. Par contre, ce terreau très favorable, il y a d'autres conditions à réunir. Je pense qu'entre la pertinence du projet, l'opportunité et votre propre disponibilité, toutes au même niveau pour pouvoir agir, ça va se faire tôt ou tard. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

L'intervention de Danièle Demoustier s'est inscrite également dans la continuité des propos de Jérôme Faure, en décomposant le concept et les apports de l'innovation sociale. Une table ronde avait été organisée pour l'occasion présentant certaines innovations sur le territoire de La Réunion. Au préalable elle avait décrit le processus de l'innovation sociale.

**Intervention de Danièle Demoustier lors des rencontres régionales sur l'ESS (24 nov. 2014)**

Aujourd'hui, on parle beaucoup d'innovation sociale parce qu'on est dans une période de mutation, de « destruction créatrice » (Schumpeter), où il faut se mobiliser pour répondre à de nouveaux besoins, motivations, envies, etc.

**Le processus de l'innovation sociale**

1. Une insatisfaction.
2. Un pas de côté d'un acteur, qui est à la fois dans et hors du système, pour ne pas se marginaliser, mais être également prêt à accueillir de nouvelles idées.
3. Des alliances avec les cadres institutionnels.
4. Des négociations pour que l'innovation s'intègre progressivement dans le paysage institutionnel, ce qui implique souvent une transformation de l'innovation initiale.
5. La redéfinition de l'innovation.

**Les grappes d'innovation**

Une innovation est multidimensionnelle et appelle la modification de tout un environnement.

1. Une innovation d'activités, de services, de compétences, de métiers, etc.
2. Une innovation de processus, avec l'émergence d'autres manières de faire.
3. Une innovation organisationnelle, par de nouvelles formes de structurations, de statuts juridiques, etc.

4. Une innovation institutionnelle, allant jusqu'à des changements de normes et règles pour suivre la dynamique sociétale.

À noter : la loi ne va pas jusqu'à l'innovation institutionnelle, elle s'arrête au deuxième, voire au troisième point.

L'intervention de Jérôme Faure, chef de la mission innovation, expérimentation sociale économie sociale de la direction générale de la cohésion sociale s'inscrivait dans le cadre d'une conférence sur l'innovation sociale en novembre 2014 quelques mois après la promulgation de la loi sur l'économie sociale et solidaire. Il évoquait en ces termes le concept d'innovation sociale.

**Intervention de Jérôme Faure lors de la rencontre régionale sur l'ESS (24 nov. 2014)**

« L'innovation sociale est le fait de répondre à des besoins sociaux non satisfaits par de nouveaux modes de production ou d'organisation du temps de travail. Elle lie le développement économique et le *buen vivir* (concept autour du mieux vivre en Équateur).

L'innovation sociale est un concept relativement nouveau et difficile à appréhender, y compris dans une politique publique. C'est la raison pour laquelle la Direction de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale développe actuellement une expérimentation dans quatre régions de France, pour former et acculturer ses services à la prise en compte de l'innovation sociale dans les propositions des acteurs de l'ESS.

La loi prévoit que le Conseil supérieur de l'innovation sociale et solidaire puisse contribuer à définir et affiner régulièrement cette notion ».

La table ronde associait plusieurs innovations sociales présentes sur le territoire de La Réunion avec des acteurs clés de la dynamique entrepreneuriale :

Monsieur Dany Hauw, directeur de l'incubateur de groupements d'employeurs, association à laquelle adhèrent d'autres associations qui souhaitent mutualiser du personnel. C'est le premier incubateur du groupement d'employeurs en France qui a été créé en 2014, et a regroupé lors de sa naissance cinq groupements d'employeurs. Il précisait que pour l'avenir, l'incubateur de groupements d'employeurs pourrait innover en proposant des démarches collectives de groupements d'employeurs sur le territoire réunionnais.

M. Jean-Pierre Avril, président de la coopérative VIVEA, qui a créé une coopérative de fruits et légumes à La Réunion à la fin des années soixante au moment de la crise du géranium. Elle avait pour objectif de créer de nouvelles perspectives pour les



agriculteurs, sur la base d'un modèle réunionnais de développement agricole. Elle a fait évoluer, par exemple, la propriété foncière, les techniques de production et de mise en marché, les outils d'accompagnement des politiques publiques... en s'inscrivant dans l'aménagement des hauts, la sécurité alimentaire et la qualité de l'alimentation. Elle a négocié avec l'Europe un cas d'intervention spécifique pour les producteurs. Monsieur Avril a proposé d'innover en constituant un collectif d'acteurs qui répondent à l'appel à projets national sur l'économie séculaire et les projets verts.

La deuxième innovation concernait l'ESAT Genez Rieux de l'ALEFPA, établissement d'aide par le travail qui a pour mission d'accompagner les personnes en situation de handicap, et de leur proposer une activité de production pour favoriser leur insertion socioprofessionnelle. (Onze ESAT à La Réunion gérés par cinq associations permettant le travail de 900 personnes en situation de handicap). Lors de son intervention, la directrice, Madame Carretero, explique l'innovation pour son organisation à travers son public, ses activités qui doivent combiner les nécessités de production et les caractéristiques de son public, son processus d'accompagnement valorisant la compétence dans toutes ses dimensions, ses partenariats et son mode de fonctionnement en réseau pour décloisonner les dynamiques avec les entreprises, et ses démarches qualité qui s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue.

Monsieur Raymond Fontaine, conseiller du président de la Mutualité de La Réunion, union de plus d'une centaine de mutuelles qui touchent un Réunionnais sur deux, et employant 215 salariés. C'est un exemple d'innovation organisationnelle et institutionnelle puisque le changement de Code de la mutualité qui imposait trois types d'union dans chaque région a été décliné à La Réunion d'une façon différente puisque seuls deux types d'union ont été négociés afin de ne pas perdre la solidarité entre les métiers. Un autre type d'innovation organisationnelle a été également évoqué notamment à travers le produit « muta décès » qui face au tarif pratiqué par les pompes funèbres locales, incita la Mutualité à créer sa propre entreprise de pompes funèbres sous la forme d'une coopérative de mutuelles en mixant l'approche coopérative et la logique mutualiste.

Une autre démarche, commencée dans la continuité de la loi du 31 juillet 2014, est l'inscription de l'ancrage territorial comme caractéristique forte de l'économie sociale et solidaire. C'est ainsi que le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires

fait suite à des engagements formalisés par les différents réseaux nationaux des collectivités et à la priorité renforcée par certaines politiques publiques comme la nouvelle politique de la ville, le développement économique. Le contexte offre une opportunité de développer, de façon intégrée, les politiques de l'économie sociale et solidaire au projet de territoires locaux, c'est-à-dire territorialisés afin que l'ESS puisse servir de levier au développement économique des quartiers prioritaires par exemple.

La dimension territoriale est un enjeu qui a émergé lors des rencontres territoriales à la fin de l'année 2014 pour prendre toute sa place dans les débats et les actions en 2015-2016.

« Maintenant, je m'intéresse à l'évolution des territoires. Je crois en ce concept. Il y a plusieurs visions. Il y en a qui pensent que l'économie sociale et solidaire va transformer les choses et la société. J'ai un peu de mal à y croire. Autant je me dis que... l'économie sociale et solidaire n'est pas un mode de pensée. Elle a été créée dans les années soixante-dix quatre-vingt par rapport aux problématiques de chômage. Plus l'économie sociale, les mutuelles, les fondations qui ont un mode de pensée, de changement de société. Dans l'IAE, il n'y a pas de vocation. D'ailleurs, on voit très bien qu'il n'y a pas derrière un mouvement politique fort. Derrière le réseau de l'ESS, ce sont les acteurs, mais il n'y a pas ce changement sociétal. Même dans les grands sujets, il n'y a pas de grands mouvements. On ne voit pas les acteurs de l'ESS. »  
(Extrait cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

« Quelle cohérence de pratique ? Quelle cohérence territoriale ? Quels acteurs ? Les pépinières d'entreprises, les couveuses, les gens ne connaissent pas. C'est ce manque de lecture territoriale, que moi-même je n'ai pas, et pourtant je fréquente des gens qui le connaissent. Je connais les chiffres, les emplois qui ont été créés. Je sais à quoi ça sert parce que je l'ai pratiqué personnellement. Quel est l'avenir de l'ESS à La Réunion ? Je ne sais pas. » (Extrait d'un dirigeant salarié associatif.)

De nombreux acteurs du territoire se sont donc emparés de cette dynamique qui touche à la fois la proximité géographique et différentes approches aussi bien macroéconomiques que par les projets eux-mêmes, les filières et certaines politiques publiques. Néanmoins la vision de l'ESS et du territoire est hétérogène. Les débats existent toujours sur le rôle des entreprises et des dirigeants à l'échelle microsociale.

## 5 – Synthèse et perspectives

Avant de conclure ce chapitre consacré à l'échelle microsociale, il semble important de nous attarder de façon transversale aux entretiens semi-directifs sur les perceptions des acteurs et les stratégies et décisions qui ont été prises face aux faits et événements marquants de cette période. Parmi les entretiens semi-directifs, un certain nombre d'interlocuteurs ont mis en évidence leur expérience et leur appartenance à l'économie sociale et solidaire à travers l'action des têtes de réseau présentes régionalement ou nationalement. Le partage des expériences de ces référents est à la fois significatif dans les structures et les réseaux qui reviennent la plupart du temps, et donne une autre dimension à leur mission et au rôle des personnes au sein des organisations et institutions.

N°	Extraits d'entretiens	Analyses
1. Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif	« J'ai été bénévole à l'ADIE et accompagné des entrepreneurs, pas des autoentrepreneurs, mais des entrepreneurs qui créaient leur emploi. C'est mon profil. C'est de l'entrepreneuriat et de l'ESS. Et je suis arrivé à la coopérative parce qu'en fait, je souhaitais aider à la création d'entreprise et à mener mon expérience d'entrepreneur, de chef d'entreprise pour aider les gens à trouver leur voie. »	Regard sur son expérience au sein de l'ADIE
2. Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif	« C'est passé par une volonté des grands acteurs de l'ESS, dont le mouvement coopératif de se développer. C'est passé par la volonté des CRESS de dire que l'économie sociale et solidaire, c'est une économie qui sait où elle va, dans le bon sens. Une volonté de reconnaissance. Une volonté de développement, il faut donc des stratégies, etc. » (Extrait cité précédemment.)	Rôle des acteurs de l'ESS, dont les CRESS et le mouvement coopératif
3. Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif	« À La Réunion, ça a été pareil. Ça a été plus rapide, car il y avait quand même la CRES qui avait quand même bien travaillé le terrain et je pense qu'il y a une particularité territoriale. C'est qu'effectivement, il y a une conscience des acteurs, de tout le monde, qu'il faut trouver une solution. »	Rôle de la CRES de La Réunion
4. Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif	« C'est vrai. Ici, certes, on est en train de structurer avec la CRES mais il n'empêche que c'est quand même extrêmement innovant la qualité des partenariats qui arrive. C'est arrivé très vite. Je suis épaté de la façon dont ça arrive, comment c'est reçu dans les CCI et dans les CMA, à quelle vitesse ils ont évolué. Je pense que c'est une des particularités de l'île. On a des gens qui sont ouverts. » (Extrait cité précédemment.)	Rôle de la CRES et place des chambres consulaires et des CCI sur le développement des coopératives

<p>5. Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif</p>	<p>« Quand c'est structuré, les gens travaillent ensemble, les réseaux créés dans l'Essonne, dans le 93, que l'on a impulsés. On met autour de la table le réseau Entreprendre, France Active, les BG, les CCI, les agences de développement local. Après, c'est des histoires de personne. On travaille ensemble, sur des dossiers souvent. On fait des actions communes, de présentation, de développement. » (Extrait cité précédemment.)</p>	<p>Exemple d'acteurs mobilisés dans d'autres régions (cas de l'Essonne) et rôle des personnes dans le développement des partenariats et des institutions</p>
<p>6. Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif</p>	<p>« Autant je me dis que... L'économie sociale et solidaire n'est pas un mode de pensée. Elle a été créée dans les années soixante-dix quatre-vingt par rapport aux problématiques de chômage. Plus l'économie sociale, les mutuelles, les fondations qui ont un mode de pensée, de changement de société. Dans l'IAE, il n'y a pas vocation. D'ailleurs, on voit très bien qu'il n'y a pas derrière un mouvement politique fort. Derrière le réseau de l'ESS, ce sont les acteurs, mais il n'y a pas ce changement sociétal. Même dans les grands sujets, il n'y a pas de grands mouvements. On ne voit pas les acteurs de l'ESS. » (Extrait cité précédemment.)</p>	<p>Les acteurs de l'ESS sont invisibles...</p>
<p>7. Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif (déjà cité)</p>	<p>« Il y a eu des passerelles à un moment donné qui ont été faites lors de conférences et de se dire : "Tiens, il y a eu telle personne qui est dirigeante de telle structure". Et de se dire qu'on n'est pas tout seul et qu'il y aurait des passerelles à faire et je dirais le constat malheureusement qu'on est sur un territoire où on a un retard à rattraper. Pour ce faire, c'est un "territoire" qui a une grande capacité à rattraper son retard. Mais, pour pouvoir rattraper ce retard, à notre niveau, il faut se faire violence. Ça veut dire être à 300 % sur l'investissement, sur son éthique. Pour pouvoir le développer, tous les acteurs de l'ESS que je connais aujourd'hui sont à 300 % sur leur dispositif. Ce qui ne permet pas de créer des passerelles avec d'autres acteurs qui relèvent de cette économie. Parce qu'ils sont beaucoup trop investis dans leur dispositif dans lequel il faut rattraper le retard. »</p>	<p>Situation des acteurs et difficulté de créer des passerelles entre les acteurs de l'ESS à La Réunion.</p>

L'analyse des extraits d'entretiens semi-directifs se rattachant à l'échelle microsociale révèle plusieurs éléments clés du comportement des pionniers dans l'ESS :

- la volonté d'agir pour la reconnaissance et le développement face à la nécessité de trouver des solutions ;
- les acteurs se sont structurés progressivement et collectivement à travers des réseaux qui ne sont pas forcément visibles, à travers des instances comme la CRESS, de nouveaux partenariats structurants, et des événements régionaux ;
- la dynamique entrepreneuriale et intrapreneuriale de personnes qui se sont investies face au « retard pris » selon les domaines.

Nous avons analysé en parallèle à ces entretiens, les principales publications réalisées par la CRES durant les périodes observées. En analysant ces supports de communication de la CRES, nous avons pu constater plusieurs dynamiques à l'échelle microsociale. La dynamique entrepreneuriale se traduit à travers des initiatives et des exemples de coopérations à l'image de :

- la société coopérative d'intérêt collectif Escale artisanat Réunion dans la lettre *Ensemble* de mars-avril 2016, numéro 89 ;
- le premier pôle territorial de coopération économique à La Réunion lauréat au niveau national dans la lettre *Ensemble* de janvier-février 2016, numéro 88 ;
- la coopérative Urban Motos Cycles, mettant en avant le projet collectif et la passion débordante pour le domaine des motos dans la lettre *Ensemble* de juillet-août 2016, numéro 91, etc.

Ces initiatives sont remarquables tant sur le projet collectif porté par un groupe de personnes que sur l'organisation mise en place pour répondre aux besoins de la population. Néanmoins, nous pouvons constater que cette dimension d'innovation est portée par des organisations solides la plupart du temps, inscrites dans des réseaux assez bien organisés et que l'innovation fait de plus en plus référence à la dimension institutionnelle. En effet, c'est peut-être un paradoxe, mais le temps d'innovation se combine avec le temps d'institutionnalisation durant la même période.

Le financement participatif décrit dans la lettre *Ensemble* de novembre-décembre 2015, numéro 87, s'inscrit dans la réglementation de la Banque de France qui attire l'attention des organisations porteuses de ce type d'initiative en France. Et pourtant, cette action citoyenne est portée à La Réunion par le collège coopératif, historiquement à travers la plateforme de financement participatif (pocpoc.re) soutenant des projets exemplaires et innovants qui participent au développement du territoire. Une autre plateforme a vu le jour aussi localement (pouss-pouss.re). Cet outil financier touche tous les secteurs d'activité : la culture, l'agriculture, l'éducation, la santé, les énergies renouvelables, l'action sociale. Le deuxième article de cette lettre *Ensemble* évoque la question des structures de l'économie sociale et solidaire qui innove dans le modèle en coopération avec les institutions. L'exemple de la coopérative d'intérêt collectif, SCIC RUN Enfance, qui a dû faire face à deux défis pour faire reconnaître sa coopérative auprès des institutions locales, par exemple avec la Chambre de commerce et d'industrie de

La Réunion lors de son immatriculation au centre de formalités des entreprises qui n'avait pas référencé ce type d'organisation, et auprès de la CAF de La Réunion qui n'avait jusqu'alors jamais attribué son soutien à une coopérative d'intérêt collectif. C'est bien la volonté de dialogue des dirigeants, en lien avec les acteurs du parcours coopératif (CRES, URSCOP, CCIR), avec les responsables de la CAF qui ont permis de faire évoluer le cadre institutionnel. De nombreux exemples de ce type ont été recensés auprès des institutions et professionnels locaux : greffe du tribunal, Pôle emploi, chambre des métiers, experts-comptables, etc.

Un autre exemple d'une organisation structurante qui se positionne entre les entreprises, les associations et les institutions : l'incubateur du groupement d'employeurs créé en juillet 2014 à La Réunion. C'est le fruit d'un travail institutionnel qui a démarré en 2010 suite à la promotion des formes de mutualisation par l'emploi avec la tête de réseau national et les représentants locaux. Plusieurs étapes ont précédé ce changement sur le territoire : diagnostic local, formalisation de partenariats nationaux et locaux, prospection et expérimentation d'un nouvel outil en lien avec l'État, la région et la CRESS, et lancement de l'innovation à l'échelle du territoire, etc.

**Extraits de la lettre *Ensemble* n° 87 de novembre-décembre 2015**

« L'incubateur accompagne des groupements d'employeurs (GE) dans tous les domaines d'activité, secteurs marchands ou non marchands. Pour ce faire, il travaille avec plusieurs partenaires : l'État, la région, le TCO, le Pôle emploi, etc.

Les GE, de par leurs pratiques, ont besoin régulièrement de recruter des salariés, c'est pourquoi le Pôle emploi est un interlocuteur privilégié. Le directeur de l'incubateur, Dany Hauw, explique qu'«au début, tous les jours le référent était différent et que progressivement une démarche a pu se mettre en place, celle d'avoir un référent unique. Cela a changé considérablement les choses». Il explique que le fait que cet interlocuteur maîtrise le cadre de fonctionnement des GE a permis d'améliorer la réactivité dans la recherche de profils adaptés au dispositif, donc le nombre de salariés recrutés.

Aujourd'hui, l'incubateur s'adresse directement à une équipe de six agents, formés et sensibilisés au dispositif, membres du service dédié aux entreprises de Savannah. Dany Hauw ajoute qu'il «souhaite avec le Pôle emploi que cette démarche soit dupliquée sur le territoire», car il travaille déjà sur plusieurs communes et que cela permettrait de mieux étendre les GE sur les territoires.

Pour le directeur du Pôle emploi, M. Ciocci, ce dispositif est une «clé d'entrée de proximité» pour la création d'emplois. Il ajoute lors du débat que «quand on a des situations qui peuvent être menées à une échelle régionale, on peut déroger et s'adapter à la situation pour pouvoir y répondre le mieux possible».

Afin de renforcer ce travail partenarial, une convention est en cours de réalisation, pour planifier un cadre et des axes de travail pour les années à venir. »

**Extraits de la lettre *Ensemble* n° 87 de novembre-décembre 2015**

« Des postures qui évoluent, des institutions mieux informées, une inscription dans la durée. Pour Madame Demoustier, ces deux témoignages démontrent bien que l'échange et la reconnaissance sont des bases essentielles pour le développement de l'ESS dans les territoires. Elle précise que quand "l'innovation est dans une structure nouvelle, cela devient plus compliqué, car cela pose des problèmes juridiques, réglementaires [...], d'où l'intérêt de connaître et s'inspirer de qui se fait ailleurs pour éviter que ce temps de défrichage recommence sur chaque territoire". Pour l'experte, c'est la circulation et la diffusion d'informations entre les acteurs dans les territoires qui permettent de gagner du temps. Elle conclut en attirant l'attention sur les réseaux, qui peuvent être de très bons outils de diffusion des pratiques. »

L'innovation s'installe au sein de l'économie sociale comme une voie d'évolution de développement. Les exemples décrits à travers l'action des individus, des organisations, des réseaux et des acteurs en lien avec les institutions traduisent bien des difficultés, mais aussi des opportunités. Les témoignages recueillis également, aussi bien dans le cas des entretiens semi-directifs que dans les supports de communication dédiée à l'économie sociale et solidaire permettent de constater deux phénomènes :

- le premier phénomène s'observe à travers la relation établie entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les institutions, traduisant une forme de réseaux et de processus de travail et ajustements institutionnels, à la fois reconnue par la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire, mais aussi par les pratiques innovantes au-delà du cadre vécu au quotidien par les organisations d'économie sociale et solidaire ;
- le deuxième phénomène s'inscrit dans la dynamique entrepreneuriale et d'innovation qui, face au contexte local, porte à la fois une dimension collective entrepreneuriale très forte et un changement sur les territoires qui bouleversent de manière significative l'évolution de l'économie sociale et solidaire à La Réunion. Le rôle des individus (volonté d'agir dans une démarche entrepreneuriale et intrapreneuriale sur la dimension institutionnelle) au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire et des institutions a été déterminant dans l'évolution de ce champ sur le territoire. Cette évidence est à mettre en perspective avec la première approche d'évolution macrosociale de l'ESS et les dynamiques entrepreneuriales et institutionnelles observées depuis ces quinze dernières années sur le territoire.

## L'économie sociale et solidaire à La Réunion

### Extraits de l'essai d'inventaire et des typologies d'un secteur en développement (rapport final)

Novembre 2000 – Groupement d'études ESOI

« L'économie solidaire reste une source d'initiative et d'innovation dans la manière de répondre à certains besoins pris en charge par la puissance publique. La relation de proximité souvent à l'origine d'une démarche plus adaptée en matière de santé ou d'action sociale.

On constate d'ailleurs que les initiatives de l'économie solidaire entrent souvent en conflit avec la réglementation. En créant une tension entre les appareils réglementaires et les besoins constatés par la relation de proximité, **les structures de l'économie solidaire contribuent à l'évolution permanente de l'action publique...** » (Page 31)

D'une manière générale, il apparaît que l'économie solidaire est cohérente et pertinente lorsqu'elle répond à des besoins collectifs ou à des besoins qui ne peuvent être satisfaits qu'à travers une démarche collective (santé). En ce sens on peut dire que l'économie solidaire est une autre manière de faire et de penser l'action publique. Ce constat est d'ailleurs cohérent avec les modalités de financement de ce secteur, qui est et qui restera selon toute vraisemblance, financé par les ressources des collectivités locales et de l'État.

Mais si les structures de l'économie solidaire répondent à des besoins collectifs de manière souvent pertinente et économique, elles agissent fréquemment en dehors ou aux marges de la réglementation.

On constate que la norme et la réglementation sont aujourd'hui des obstacles importants pour nombre d'activités qui répondent effectivement à des besoins sociaux non satisfaits dans les secteurs relevant de l'action publique à La Réunion.

[...]

Ainsi on constate qu'un projet cohérent avec l'environnement culturel et social, voulu et contrôlé par lui, ne peut être mis en œuvre parce que son utilité sociale et ses moyens sont évalués à travers le filtre d'une réglementation nationale totalement ignorante des réalités locales. Il faut noter que la prise en compte de ces réalités locales est rendue plus difficile du fait de la « judiciarisation » actuelle de la vie publique. Ce phénomène contribue à rigidifier les normes administratives et limite de plus en plus les marges de manœuvre des administrations face à l'innovation apportée par le secteur de l'économie solidaire. »

Plusieurs autres réseaux sont revenus lors des entretiens semi-directifs : les réseaux coopératifs et URSCOP, les réseaux d'accompagnement, les réseaux de l'éducation populaire (CRAJEP, etc.). Nous étudierons en partie la place et le rôle de ces réseaux dans le prochain chapitre.



## Conclusion

Nos travaux s'inscrivent bien dans les sciences de gestion et nous conduisent à observer les processus de décision à travers des événements marquants qui structurent la perception de chaque acteur sur chaque nouvelle période de décision. L'échelle d'observation microsociale nous permet d'identifier plusieurs éléments invisibles à l'échelle macrosociale :

- les décisions prises sur l'ESS sont toutes orientées vers l'intérêt territorial (La Réunion dans notre exemple) ;
- les stratégies sont souvent coconstruites au cours d'espace de transactions (partenariat, coportage, entreprise collective) entre le niveau national (ressources ou politique nationale) et local (appropriation ou innovation) ;
- la notion d'identité se révèle surtout lors d'événements à l'échelle régionale ou nationale où les acteurs prennent conscience de ne plus être isolés ;
- la dynamique entrepreneuriale des entrepreneurs de l'ESS, par un phénomène d'isomorphisme institutionnel, favorise l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat au sein des institutions locales. Le travail et les ajustements institutionnels collectifs ont donc permis de créer à plusieurs reprises le changement d'échelle.

En lien avec notre problématique de recherche, ce chapitre nous permet de revenir sur notre deuxième question de recherche sur l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat. Nous constatons que l'évolution historique des formes d'entrepreneuriat est en corrélation avec les analyses et attentes de nombreux acteurs à travers les extraits d'entretiens.

N°	Extraits d'entretiens	Analyses
1. Extraits d'entretien d'un dirigeant salarié associatif	« Je pense qu'entreprendre et innover, c'est participer au développement local, des territoires. C'est dans l'air du temps. »	Innover pour le territoire
2. Extraits d'entretien d'un dirigeant salarié associatif	« Pour moi, oui. Au niveau de l'éthique, de la gouvernance, de la redistribution des choses, tout est clair. Pour moi, l'entrepreneuriat social, c'est une notion assez forte. C'est vraiment un mode. On est sur : comment changer les choses ? Il y a la notion d'entreprendre, d'innovation, changement. Il y a aussi ce lien qu'il ne faut pas couper. Cette passerelle entre l'économie sociale et solidaire et le monde économique. L'entrepreneuriat social doit regrouper	Rôle décisif de l'entrepreneuriat social pour créer des passerelles avec le monde privé

	les structures de l'ESS, des structures du monde privé. »	
3. Extraits d'entretien d'un acteur public	« Est-ce qu'on ne devrait pas chercher à devenir autonome sur beaucoup de champs. Sur l'énergie, on peut l'être à terme. L'alimentation, ça reste cher. Le transport est cher. Est-ce qu'on ne peut alléger les prix du fret ? Pour exporter dans la zone. Notre avenir là. L'Afrique, l'Inde, la Chine alors qu'ils sont à côté. Il y a des choses à faire. Ils ont du fric. Ça peut se faire au champ industriel, mais pourquoi ne pas, au démarrage, faire une coopérative, mutualiser les expériences. Développer l'esprit d'initiative et de créativité. Une posture de réflexion et d'éveil. Est-ce qu'on va faire quelque chose qui ne rapportera pas de sous ? Si on arrive à faire des conférences, à faire venir des gens, ça va prendre corps. »	Des perspectives concrètes pour l'entrepreneuriat dans l'ESS  Nécessité de soutenir les projets utiles
4. Extraits d'entretien d'un dirigeant salarié associatif	« Je reviens à la baisse des financements publics, des subventions, de la concurrence à travers les appels d'offres. Cette notion d'entrepreneuriat social, je pense qu'aujourd'hui, elle est d'actualité. » (Extrait cité précédemment.)	Le contexte global explique l'émergence d'une forme d'entrepreneuriat
5. Extraits d'entretien d'un dirigeant salarié associatif	« Comment on peut monter une démarche ensemble ? De stratégie de développement. Je crois beaucoup à cette notion d'impact social. Je pense qu'aujourd'hui, qu'il y a un gros travail à faire pour les associations sur le terrain pour démontrer et évaluer l'impact de leur projet social sur le territoire et plus simplement en termes d'emplois. Dépasser ça. Aujourd'hui, quand on arrive devant un financeur, c'est un professeur de l'IAE de Paris qui m'a dit, il n'est pas arrivé seulement avec son dossier de subvention, il a fait une enquête d'évaluation de son projet par rapport à ses clients. Il a vraiment évalué l'impact de son chantier sur le quartier pendant un an et en fait les économies que ça peut créer pour la mairie, pour l'État en termes de santé, d'emploi, de pouvoir d'achat... Et en fait, c'est là qu'il va voir les financeurs. Vous me donnez des financements pour créer tant d'emplois, mais aujourd'hui financièrement, je vous fais faire des économies. Je contribue à tout ça. Voilà l'importance de mon projet. » (Extrait partiellement cité précédemment.)	Notion d'impact social pour des projets ESS est importante  Nécessité de convaincre les financeurs sur le plan économique, social et financier
6. Extraits d'entretien d'un dirigeant salarié associatif	« Oui. Mais on s'aperçoit qu'on n'est pas tout seul au final. On voit que dans cette économie, on rassemble plusieurs activités qui sont différentes de la nôtre. La philosophie des activités, il y a quelque chose qui est en commun, de faire les choses ensemble avec l'humain au cœur du dispositif. »	Les valeurs humaines rassemblent les différentes activités de l'ESS
7. Extraits d'entretien d'un	« L'ESS, c'est de l'entrepreneuriat. Je suis une association et je développe des cours de musique pour les enfants. Il faut avoir une stratégie, aller chercher des financements, être	L'ESS, forme d'entrepreneuriat qui s'appuie sur la notion

dirigeant salarié coopératif	performant, trouver des bons professeurs, payer le bon prix, trouver son marché. C'est quoi sinon faire de l'entreprise ? Faire du développement économique. En tout cas, on a un peu renforcé ça. Un peu structuré ça. Je pense que c'est ça. » (Extrait cité précédemment.)	d'entreprise
8. Extraits d'entretien d'un acteur public	« Ce qui a poussé à ne pas évoluer ce sont que les modèles d'évolution hors de l'île... Pour évoluer, il faut s'appuyer sur des modèles ou de la ressource. Si elle n'est pas sous tes yeux ou accessible, tu n'y penses pas. Après, qu'est-ce qui a fait qu'il y a eu des évolutions ? Les grosses liquidations associatives qui ont marqué le temps. Il y a eu trois et c'était important. Elles ont été très marquantes. Après, il y a eu le contexte financier, réglementaire qui peut pousser à évoluer. S'il y a des exigences réglementaires fortes pour monter certains projets, tu es obligé d'y aller et après tu as les finances. Si tu n'as plus de finances, tu vas chercher à fonctionner autrement. Tu vas faire évoluer tes règles. » (Extrait cité précédemment.)	Les raisons de l'évolution des modèles d'entrepreneuriat de l'ESS
9. Extraits d'entretien d'un dirigeant salarié associatif	« L'économie sociale et solidaire, je reviens dessus, je pense qu'à un moment donné, je ne suis pas choqué qu'une structure de l'ESS se dise qu'une entreprise ferme je vais la racheter parce que je pense que sur le territoire, elle va créer de l'emploi. Par contre, elle va donner une certaine éthique, des valeurs, à mon image. Ça choque beaucoup de gens. L'économie sociale et solidaire n'est pas là pour acheter des entreprises. C'est un vrai débat. On n'est pas là pour créer des actions dans telle entreprise. Ça appartient au monde capitaliste, libéral. Il faut dépasser ça. C'est ça l'entrepreneuriat social, dépasser ça. Comment utiliser l'innovation ? Ce n'est pas réservé uniquement à des structures privées. L'économie sociale et solidaire doit aller dans ce monde-là aussi. Se dire... Le monde du marché. Je crois vraiment qu'il faut qu'on évolue. »	Nécessité de faire évoluer le modèle d'entrepreneuriat dans l'ESS  L'ESS peut racheter des entreprises en conservant ses valeurs
10. Extraits d'entretien d'un dirigeant salarié associatif	« Voilà. Parce qu'on regarde encore sur le prisme de l'emploi. Je vois que certaines collectivités me parlent de projets innovants. Ce qui me désole, c'est que certaines personnes de ces collectivités ne sont pas au niveau des enjeux. Quand ils parlent d'économie sociale et solidaire avec toi, tu te rends compte qu'ils n'y connaissent rien. C'est là que je me dis que si on n'a pas une vision comme ça, il faut arrêter. Je pense qu'à un moment donné, il faut la ligne. Il faut être cohérent. Il y a un fil conducteur dans la vie. » (Extrait cité précédemment.)	Nécessité d'avoir une implication forte des collectivités sur l'innovation dans l'ESS

L'entrepreneuriat a joué un rôle sur la dynamique de territoire évoquée dans ce chapitre par les acteurs. L'impact de l'entrepreneuriat lié à l'ESS est globalement visible par ses formes innovantes tant au niveau des initiatives que des institutions. Le contexte institutionnel a évolué et a permis de favoriser ce développement d'une nouvelle génération d'entrepreneurs au sein de l'ESS. Des entrepreneurs et intrapreneurs actifs ont donc dynamisé le champ par des projets dans différents champs d'activité. Néanmoins, l'échelle microsociale révèle des décisions, des stratégies et des comportements peu visibles au regard des différents événements. L'approche microsociale explique la dimension des acteurs face à l'environnement institutionnel. De fortes passerelles ont été créées durant les périodes observées entre les acteurs et les politiques publiques, sans pour autant comprendre à ce stade toutes les interactions expliquant ces changements d'échelles de l'ESS. C'est pourquoi, nous pensons que l'échelle mésosociale nous permettra d'expliquer cette « mécanique » des changements observés depuis ces quinze dernières années sur l'ESS à La Réunion.



## **CHAPITRE VIII : LES CHANGEMENTS MESOSOCIAUX STRUCTURANTS ET INNOVANTS DE L'ESS A LA REUNION**

Pour comprendre les phénomènes observés au sein de l'ESS, il est nécessaire d'analyser selon notre méthodologie et notre perspective de recherche à la fois l'angle macrosocial, microsocal et mésosocial. Sous l'angle macrosocial, ses interactions au niveau des politiques publiques et les évolutions observées à l'échelle globale de notre territoire témoignent des changements sur le plan chronologique (chapitre VI). Nous avons déjà identifié sous l'angle microsocal les acteurs de cette évolution sur les mêmes périodes prédéfinies, afin d'expliquer les comportements engagés des acteurs (chapitre VII). Le problème, à ce stade de notre réflexion, réside dans la difficulté, voire l'impossibilité, d'articuler convenablement ces deux niveaux des réalités étudiées. Il nous semble donc important d'expliquer l'évolution du champ et de comprendre le développement de l'ESS par l'analyse de notre terrain à l'échelle mésosociale.

L'échelle mésosociale est celle des organisations et des systèmes d'action entre acteurs publics ou privés où des stratégies entre acteurs, des rapports de pouvoir ou des intérêts en présence se construisent. Sur le principe, tous les acteurs peuvent jouer et ce qui varie ce sont les atouts que chacun possède et la position qu'il occupe dans une situation donnée. C'est l'échelle des marges de manœuvre entre ces différents acteurs que le jeu social s'organise par rapport à l'action de l'autre. C'est un système d'action et d'organisation à travers l'échelle des relations entre plusieurs parties prenantes comme le Gouvernement, l'Administration et les regroupements d'acteurs.

Cette échelle d'observation constitue, dans la continuité des deux autres, à la fois une grille d'analyse, mais aussi des clés de compréhension d'un processus de décision impactant notre territoire de recherche. Ce territoire permettra également de révéler d'éventuelles « rugosités sociales » comme le souligne D. Desjeux (2004).

Nous avons choisi de développer le chapitre VIII selon la chronologie des deux chapitres précédents tout en modifiant le contenu de chaque période par l'analyse des interactions entre acteurs, des systèmes d'actions mis en place et des innovations

identifiées. Nous développons plus globalement une analyse de chaque échelle d'observation tout en évitant les redondances des éléments factuels et méthodologiques des chapitres précédents. Nos développements se découperont de la même façon que le chapitre précédent sur les quatre grandes périodes d'évolution de l'ESS à La Réunion à travers les trois analyses combinées entre l'échelle micro, macro et mésosociale. Pour des raisons évidentes de confidentialité, nous masquerons l'identité de certaines organisations ou individus ayant joué un rôle dans cette dynamique mésosociale.

Nous aborderons donc, dans la première sous-partie, le terrain de notre recherche, la période de 2000 à 2005 où nous observerons l'émergence d'une volonté de structuration des acteurs et des organisations du champ de l'ESS en favorisant une analyse transversale du niveau mésosociale à partir de la volonté des réseaux d'agir à différentes échelles. Dans la deuxième sous-partie, l'ère de l'action entrepreneuriale collective de 2005 à 2010 permettra d'observer l'émergence de réseaux locaux et nationaux composés de la nouvelle génération d'entrepreneurs et d'intrapreneurs. La troisième sous-partie couvrant la période de 2010 à 2014 sur l'ère des réseaux structurants entre les institutions et les entrepreneurs sur le terrain, nous conduira à mieux cerner le rôle des réseaux sur les différentes échelles. La dernière période observée de 2014 à 2016 permettra d'analyser les initiatives coconstruites où la consolidation des réseaux dynamise l'environnement institutionnel à travers des innovations partenariales et institutionnelles, voire des compromis, révélant la dimension collective du changement institutionnel.

## **1 – La période de 2000 à 2005**

L'ère des politiques publiques volontaristes se dessine autant au niveau local que national. Rappelons que cette période réunit des pionniers organisés par un réseau embryonnaire sur l'ESS. Ce petit noyau de responsables publics et de professionnels a porté les premières décisions de développer l'ESS sur l'île dans une reconnaissance institutionnelle nouvelle à l'époque, préfigurant les conditions d'un développement de l'entrepreneuriat spécifique à l'ESS.

## 1.1 – L’analyse mésosociale : embryon de réseaux d’acteurs

Nous rappelons ici les quelques faits marquants relevés durant cette première période.

TABLEAU 42 – Tableau synthétique des faits marquants de 2000 à 2005 sur le plan microsocial

<b>2000 à 2005 : l'ère de la structuration des acteurs et des organisations</b>		
<b>Volonté de structuration de l'ESS</b>		
<b>Item historique</b>	<b>Faits marquants</b>	<b>Sources</b>
Contexte de l'ESS : les premiers besoins et volontés de s'organiser	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2001 : l'impulsion nationale des premières consultations régionales sur l'ESS organisées par la DIECCTE.</li> </ul>	Archives CRESS  Actes des consultations régionales
Partenaires/institutions : 1 <sup>re</sup> génération	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Signature de la première convention pluriannuelle d'objectifs en 2002 entre l'État, le département et la CRES.</li> <li>– Le 16 décembre 2003, la CRES a signé avec l'État et le département de La Réunion la première Charte de l'économie sociale et solidaire à La Réunion.</li> </ul>	Convention 2002-2004  Archives CRES
CRESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Double structuration : CRES (devenir un opérateur de terrain) et plan d'action sur l'ESS (1<sup>er</sup> volet de la structuration de l'ESS à La Réunion → orientation vers un lieu ressource [Maison de l'ESS] et encourager les projets – RAISO).</li> <li>– Une organisation politique sous l'égide du mouvement mutualiste, coopératif et de l'éducation populaire.</li> <li>– Signature du premier plan d'action pluriannuel avec l'État et le département.</li> </ul>	Archives CRES
Dynamiques entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lancement du RAISO (État-département-CRES) : Réseau d'appui aux initiatives solidaires.</li> <li>– Dispositif NSEJ « Emplois Jeunes » levier pour lancer de nouvelles activités d'utilité sociale sur le territoire.</li> </ul>	Archives CRES
Observatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 3 400 structures et plus de 16 400 salariés identifiés en 2003.</li> </ul>	Données Insee-CRES



Dans le registre des interactions significatives dans les locaux en économie sociale et solidaire, on peut noter, en cette période, des prises de conscience au niveau des institutions : l'État, le département et la CRES s'engagent dans une convention pluriannuelle visant la structuration de l'économie sociale et solidaire sur le territoire.

Le deuxième niveau d'interaction est lié à l'implantation des réseaux nationaux sur le territoire avec une impulsion nationale de certaines têtes de réseau qui se décline au niveau local par des antennes au rôle structurant dans un premier temps. C'est le cas notamment de l'Union réunionnaise des structures d'insertion par l'activité économique qui s'inscrit dans une logique de réseau dès le départ entre les différents courants historiques : FNARS, CNEI, CORACE.

« Est-ce que ces réseaux avaient une volonté de travailler ensemble ? Travailler ensemble et travailler en transversalité, ça, dans la transversalité, on peut comprendre des coopérations, des mutualisations. Et puis après ça, c'est une première logique. Dans les réseaux, est-ce qu'il y avait des réseaux qu'au niveau de La Réunion ? Quels étaient ces réseaux ? Oui. On voit bien que le fait d'être sur une Île, on fait beaucoup de rencontres. » (Extrait d'entretien partiellement cité précédemment d'un acteur public.)

À notre niveau, l'interaction est constituée par le noyau historique des acteurs de l'économie sociale et solidaire qui se retrouvent au sein de la Chambre régionale de l'économie sociale qui est relancée, dès la fin des années quatre-vingt-dix, et plus exactement en 1999 à travers de nouveaux statuts et une gouvernance interne qui s'inscrit aussi dans le mouvement national avec le secrétariat d'État à l'Économie solidaire. Le mouvement mutualiste à l'origine de la création de l'assemblée de l'économie sociale en 1982, ainsi que la famille coopérative avec notamment la Fédération régionale des coopératives agricoles et les coopératives bancaires essentiellement, et la famille associative qui demeure globalement le champ à structurer aussi bien sur le territoire qu'au sein des instances de la CRES.

« Je pense que les réseaux existaient. Un certain nombre de réseaux étaient existants dans l'économie sociale et solidaire, mais ils fonctionnaient en autarcie. Il faut qu'on ait des réseaux montants et descendants, le national et le local. Et des gens qui sont confinés à travailler ensemble. On pouvait les retrouver dans l'éducation populaire, dans d'autres champs. » (Extraits d'entretien d'un acteur public.)

Un autre niveau d'interaction est aussi constitué par les dispositifs liés aux politiques publiques de l'emploi sur le territoire. Les acteurs de l'emploi en général jouent un rôle prépondérant dans la relation et le développement des organisations de l'économie sociale et solidaire. On peut noter les différents dispositifs d'emplois aidés qui ont évolué sans cesse depuis également le lancement à La Réunion du dispositif local d'accompagnement des associations inscrites notamment dans ses priorités au cœur du dispositif des emplois jeunes, nouveaux services dont le lancement national et le déploiement à La Réunion ont eu un écho particulièrement important.

La décision des institutions locales d'implanter le dispositif local d'accompagnement à La Réunion fait partie d'une stratégie de renforcement des outils de conseil et d'accompagnement auprès des associations employeuses qui mènent des activités d'utilité sociale. Nous pouvons constater qu'au sein des instances de pilotage du dispositif se retrouvent les institutions publiques, les acteurs de l'emploi et du développement local (exemple : Pôle Emploi, préfecture, CAF, département, DTEFP, mission locale, etc.).

Cette première période marque également la naissance opérationnelle de la Chambre régionale de l'économie sociale à travers la création notamment de la Maison de l'économie sociale et solidaire lancée en décembre 2003, lieu physique où tous ceux qui s'intéressent à la question peuvent se renseigner et s'informer. L'analyse des adhésions de la CRES montre que le noyau des fondateurs est toujours présent depuis 1982 (Mutualité, FRCA et Crédit Agricole). Le mouvement mutualiste et coopératif est globalement structuré au sein de sa propre famille, mais aussi au sein de la Chambre régionale de l'économie sociale. Très peu de nouvelles adhésions durant cette période sont répertoriées malgré la rencontre des différentes têtes de réseau et la présence nouvelle de certaines organisations nationales sur le territoire. Les différents dispositifs publics de l'emploi positionnent également la chambre régionale d'économie sociale dans une forme de « concurrence et de fermeture » pour d'autres organisations positionnées également sur ces dispositifs.

Le cadre de l'action de la CRES est posé en ces termes dans l'extrait de la note du correspondant régional de l'ESS.

### **Extrait note du correspondant régional ESS de La Réunion (État-DTEFP)**

L'Économie sociale et solidaire (ESS) a connu, à La Réunion, une nouvelle orientation suite aux consultations locales de 2001. La convention pluriannuelle d'objectifs signée avec la Chambre régionale de l'Économie sociale (CRES) de La Réunion s'inscrit à partir de ce cadre.

Retracer les étapes de 2001 à 2005 permettra de mieux saisir l'action de la CRES.

#### **Le Plan pluriannuel de développement de l'Économie sociale et solidaire de La Réunion**

Le Plan pluriannuel de développement de l'Économie sociale et solidaire mis en place le 7 juillet 2001 est né des consultations locales de l'ESS qui se sont déroulées en avril et mai de la même année.

La CRES depuis 2002 est chargée de la mise en œuvre des objectifs stratégiques de ce Plan qui comprend les volets suivants :

- la structuration du secteur de l'ESS, particulièrement du secteur associatif ;
- la mise en œuvre d'un réseau d'appui aux porteurs de projets de l'ESS ;
- la création d'un centre de ressources et d'observatoire de l'ESS.

Fin 2003, la première charte de l'ESS de La Réunion est signée entre l'État, le département et la CRES. Le suivi et l'évaluation de la Charte sont assurés par le comité de pilotage régional de l'ESS.

#### **La convention cadre 2002-2004**

À ce titre, précisant les grandes missions à réaliser sur ces trois axes, une première convention-cadre 2002-2004 a été signée, le 21 août 2002, entre l'État, le conseil général et la CRES sur trois ans et qui se décline annuellement par une convention pluriannuelle de fonctionnement (CPO/CPF) sous forme d'avenant.

Trois axes principaux sont affichés :

- la structuration du secteur de l'ESS, particulièrement le secteur associatif qui se concrétise par deux dispositifs d'accompagnement (le RAISO et le DLA) et le centre de ressources ;
- la création et le développement d'un observatoire de l'ESS ;
- le développement d'outils de communication qui comprend d'une part les supports (mensuel, site, guide, émission radio) et d'autre part les manifestations, les journées.

#### **Bilans et constats (extrait de la note du correspondant régional)**

À la lecture des bilans remis par la CRES, il apparaît deux périodes aux rythmes très différents pour les organisations de l'ESS et les institutions :

- la première période 2002-2004 est très active avec une forte implication de la DTEFP et du conseil général. La mise en place de l'observatoire regroupe peu à peu les partenaires (Insee, ADI, CEMEA, CESR) et permet un premier affichage chiffré de ce secteur. La mise en œuvre des réseaux d'appui auprès des associations (RAISO et DLA) centre l'action de la CRES sur les problématiques de ce secteur ;
- le bilan 2005 apparaît moins attaché aux missions de la CRES, mais bien plus collé aux dispositifs qu'elle gère, avec les indicateurs d'évaluation retenus par chacun des dispositifs. Ce fonctionnement semble se faire au détriment d'une animation de l'ensemble des structures de l'ESS, d'une mise à jour de l'observatoire.

Plusieurs facteurs expliquent ce nouveau fonctionnement qui est ressenti par les partenaires comme une réelle rupture de la dynamique qui avait démarré en 2001-2002, entre autres :

- un partenariat qui s’est fragilisé avec le départ de quatre personnes-ressources (correspondant régional DTEFP, CRES, conseil général) ;
- un lien assez distendu avec le DDVA qui est tourné tout naturellement vers les associations et surtout celles du secteur sportif et culturel. Le travail partagé est essentiellement centré sur la fiche du PASER « conforter la vie associative ».

D’autres constats sont plus d’ordre conjoncturel :

- l’évolution de l’ESS : selon les chiffres de l’Insee (juin 2004), une progression de 65 % du nombre de structures de l’ESS entre 2000 et 2004, soit 5 500 structures (5 000 associations, 400 coopératives et près de 100 mutuelles). Près de 1 500 établissements emploient 17 000 salariés sur l’île. Cette économie représente près de 12 % des salariés réunionnais. Il est à noter que le secteur associatif très présent est à la fois un réel atout de dynamisme, mais aussi un frein compte tenu des problèmes de structuration et de professionnalisation ;
- l’emploi aidé : la très grande majorité des associations sont dépendantes de ces aides pour maintenir un niveau de fonctionnement. Plusieurs facteurs risquent d’influer fortement sur la vie de beaucoup de ces structures :
  - la réorientation de l’emploi aidé axée sur une insertion vers le secteur marchand,
  - une nouvelle adaptation liée à l’évolution du cadre réglementaire (gestion déléguée des contrats actuels au conseil général et à l’ANPE, durée plus longue des contrats avec des taux dégressifs des aides),
  - un déploiement d’une partie de ces moyens depuis début 2005 dans la lutte contre le chikungunya ;
- un point fort est l’émergence de partenaires de plus en plus « professionnels » : ADP, CEMEA, APR et AREP (les deux derniers dans le cadre du DLA) ;
- enfin il convient de finir sur le partenariat nécessaire à une action concertée et cohérente dans le secteur de l’ESS. À ce titre on peut noter :
  - l’absence d’implication du conseil régional, depuis 2002,
  - un comité de pilotage dont la dernière réunion date de 2003,
  - en 2005, une convention cadre 2005-2007 non signée conjointement par l’État et le conseil général, ce qui explique sans doute des commandes en parallèle avec la CRES et sa gestion par dispositifs.

L'évolution du positionnement de la CRESS s'explique par l'évolution du contexte de l'ESS sur le territoire de La Réunion.

**Extrait de l'introduction du bilan FSE de 2004 de la CRES**

2004 était annoncée comme une année importante lors du précédent rapport d'activité en mars 2003. En effet, les membres de la CRES ont souhaité une évolution de l'association pour mieux répondre aux besoins des porteurs de projets d'Économie sociale et solidaire et aux attentes de plus en plus nombreuses du secteur.

Avec 5 500 structures recensées par la CRES en 2004 (progression de 65 % depuis 2000, source Insee), le secteur de l'Économie sociale et solidaire confirme son poids et son dynamisme dans l'économie réunionnaise. Afin de favoriser la pérennité de ces structures et l'émergence de nouveaux projets, la CRES a développé une stratégie d'accompagnement, de conseil, de formation et de valorisation des initiatives.

Avec le soutien du Fonds social européen et de ses partenaires, la CRES a confirmé en 2004 sa volonté d'être un véritable opérateur de terrain. L'implication de ses élus et de ses membres lors des groupes de travail, manifestations, conférences a amélioré, pour un plus grand nombre, la visibilité des actions de la CRES et de ses adhérents. Conjointement, le renforcement de l'équipe opérationnelle ainsi que l'emménagement dans de nouveaux locaux plus fonctionnels ont permis à la CRES d'avoir les moyens humains et logistiques nécessaires à la réalisation de ses missions.

Conformément aux orientations de la précédente assemblée générale, le soutien à la structuration du secteur de l'Économie sociale et solidaire et de ses acteurs demeure un axe de développement prioritaire. Cela s'est traduit concrètement avec l'animation du Réseau d'appui aux initiatives solidaires, l'ouverture opérationnelle du Centre de ressources et la mise en œuvre du Dispositif local d'accompagnement des associations.

Suite à la création de l'Observatoire de l'Économie sociale et solidaire en 2003, l'équipe de la CRES s'est attachée à le développer en actualisant ses informations, ses bases de données, en informant le plus grand nombre sur l'évolution du secteur et en se rapprochant de l'Université pour impulser des études sur le secteur.

Au cours de cette année, la CRES a également soutenu son effort de valorisation des initiatives solidaires en mettant en lumière les actions de ses membres, mais aussi d'autres structures via les parutions mensuelles de *Ensemble*, les encarts de ES Média dans le journal de l'île, l'actualisation du site internet ou encore le Guide de l'Économie sociale et solidaire.

De par les nombreux soutiens, cette année écoulée signe donc une période de consolidation de la vie du mouvement et des manifestations, mais aussi de développement grâce aux partenariats envisagés pour 2005.

Cet extrait met en évidence le positionnement de la CRESS durant cette période à savoir une volonté de s'inscrire au plus près des porteurs de projets en devenant un « véritable acteur de terrain », dans les dynamiques entrepreneuriales. L'observatoire existe depuis 2003 au sein de la structure et les plans d'action s'orientent vers la fonction de ressources et d'appui aux porteurs de projets, d'observation et de communication.

Plusieurs analyses sont possibles pour comprendre cette première période à cette échelle d'observation mésosociale combinée à celle microsociale.

En effet, les analyses des interactions entre acteurs individuels durant cette période démontrent une double forme de situation. La première est directement liée à l'évolution du contexte national sur l'économie sociale et solidaire qui se traduit par une impulsion forte dans les territoires notamment à La Réunion. Des appuis viennent donc soutenir l'initiative d'une structuration locale sur l'économie sociale et solidaire à travers des temps de rencontre, mais aussi par l'élaboration d'une politique publique dédiée à ce champ. C'est le cas pour la délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale, mais également pour les têtes de réseau comme le CEGES et la Mutualité française. La présidence de la CRES étant portée par la famille mutualiste, les têtes de réseau ont également été appelées en soutien de ce nouveau départ.

Le deuxième niveau d'interaction est lié à la déclinaison territoriale de cette impulsion nationale, notamment par les services de l'État (direction du travail) qui a, dès le départ, joué un rôle prépondérant dans la dynamisation de ce champ. Il faut noter également le trio constitué par l'État, le département, et la CRES. Chaque correspondant de ces institutions a joué un rôle clé en développant des pratiques de collaboration et de développement d'une culture commune liée à l'économie sociale et solidaire.

Durant cette première période, le contexte institutionnel a permis le regroupement d'acteurs publics et privés dont les objectifs ont été construits grâce à la participation de nombreux acteurs lors des consultations locales organisées dans tous les arrondissements de l'île.

## **1.2 – La volonté d'agir en réseau : du niveau macro au niveau mésosocial**

Plusieurs analyses sont possibles pour comprendre cette première période à l'échelle de l'observation microsociale.

Durant cette première période, le contexte institutionnel a permis le regroupement d'acteurs publics et privés dont les objectifs ont été construits grâce à la participation de nombreux acteurs lors des consultations locales organisées dans tous les

arrondissements de l'île. Concernant le contexte local et les décisions prises par les institutions locales, elles ont évolué dans le schéma construit collectivement. Une première étude menée en 1993 par l'État, la région et le département a permis de faire réfléchir les institutions sur l'emploi et la cohésion sociale, de définir les premiers contours du concept de l'économie alternative, de poser les premiers diagnostics et d'évaluer les potentiels humains et des financements. Il s'agit dans le contexte local de répondre à l'impasse économique, à la pression démographique et du chômage. Les préconisations visent donc à développer des services de proximité à travers notamment des dispositifs d'aide à l'emploi (IAE, Contrats emploi solidarité, etc.). Les politiques nationales sont venues nourrir ces réflexions avec la mise en place des consultations régionales de l'économie sociale et solidaire organisée en 2000-2001.

C'est une période de prise de conscience collective qui semble pousser les acteurs à réfléchir à toutes les alternatives puisque, depuis des événements du Chaudron en 1989 dans la capitale à Saint-Denis, l'étude commandée en 1993<sup>47</sup> auprès du professeur Rochoux (professeur en sciences économiques à l'université) et la pression sociale, il est décidé d'ouvrir toutes les réflexions sur une autre économie. Tous les documents analysés convergent vers une articulation des aides à l'emploi adossées pour une partie au développement de l'ESS. L'entrée de la cohésion sociale au départ s'inscrit en complémentarité de la mise en œuvre d'une politique sur l'ESS lors des consultations régionales. L'entrée est à la fois associative et concerne l'insertion par l'activité économique.

La compréhension plus large de l'ESS sur cette période de cinq ans s'appuie à la fois sur la rédaction de quelques études et diagnostics clés pour poser le cadre et le périmètre du plan d'action envisagé sur l'ESS, mais aussi par l'installation progressive de réseaux nationaux (Union réunionnaise des structures d'insertion par l'activité économique à la fin des années quatre-vingt-dix, l'Agence des projets en 2003-2004, l'OPCA Uniformation en 2004) et la CRES repositionnée dans ses missions sous l'impulsion nationale du secrétariat d'État à l'Économie solidaire en tant que chef de file au niveau territorial dans chaque région française. Il faut souligner que cette dynamique est unique

---

<sup>47</sup> Autre étude menée par Rochoux Jean-Yves, Souffrin Emmanuel, Roinsard Nicolas, Brunaud Christian, Brionne Guillaume, (2003), Les relations entre l'État, les collectivités locales et les acteurs de l'économie sociale et solidaire à La Réunion. L'exemple du secteur de l'environnement à La Réunion, Programme de recherches sur l'économie sociale et solidaire en régions DIES-MIRE.

à La Réunion et qu'elle n'existe pas dans cette construction historique dans les autres DOM. En effet, l'impulsion de la politique nationale en lien avec une volonté locale et des réseaux qui s'installent assez vite dans le paysage demeure unique pour un DOM.

Cette approche de l'ESS par les dispositifs caractérise les premières analyses et attentes de cette alternative économique. La création de l'Union réunionnaise des structures d'insertion par l'activité économique (URSIAE, association interréseaux) s'inscrit également dans cette volonté dès 1999 de soutenir l'insertion professionnelle d'un public en exclusion. Les ambitions du conseil général s'affichent dans ce sens dans les documents de présentation de leurs objectifs sur l'économie solidaire. Le contexte de l'emploi et la pression du chômage conduisent également les institutions à s'appuyer sur les différents dispositifs d'aide à l'emploi (emplois jeunes, CES, CEC, etc.).

Cette gestion des dispositifs d'emploi va aussi donner un rôle à la région, notamment sur la compétence stratégique et financière de la formation. Cette posture va se renforcer sur ces types de dispositifs et va s'étendre avec la proposition d'une agence régionale.

Les acteurs sur le terrain semblent également solliciter ces dispositifs d'aide à l'emploi puisque les premières données sur le champ de l'ESS ouvrent la voie à un traitement massif du chômage par le tissu associatif notamment ; le conseil général s'est également investi dans ce type de dispositif en créant le Contrat d'insertion par l'activité (CIA) en proposant des mises à disposition aux associations dans le cadre d'un parcours d'insertion professionnelle de mise en activité. Dans ce dispositif, l'association est déchargée de la gestion administrative du personnel et le département est l'unique employeur. Quant à l'État, la gestion des mesures se fait par les services de la DTEFP et de l'ANPE durant cette période.

L'autre entrée sur l'ESS, au-delà des dispositifs d'aide à l'emploi, est liée à l'action des têtes de réseau qui s'implantent sur le territoire durant cette période (Réunion active, Uniformation, URSIAE) et la CRES qui redémarre sur de nouvelles bases. C'est donc une période d'assimilation pour tous les acteurs et les institutions, mais aussi de décrispation pour créer de nouveaux espaces avec de nouveaux outils et dispositifs, mais aussi pour mieux comprendre ce qu'est l'ESS, d'où l'importance de cette période qui permet de valider un cadre d'action dès 2002 et une Charte entre l'État, le département et la CRES en décembre 2003. Néanmoins, certains représentants



d'institutions ont attiré notre attention sur ces points de fragilité de la structuration de l'ESS en se cantonnant sur les aides à l'emploi, car c'est aussi remettre le développement d'un champ entre les mains des opportunités politiques. C'est la raison pour laquelle on perd, dans la plupart des situations, la finalité de la démarche au départ (une autre forme d'économie et une recherche de maintien de la cohésion sociale). L'effet pervers est constaté dans certains rapports évoquant des projets fictifs par l'invention de projets, et il est également observé la disparition de la cohésion pour des emplois créés par les « politiques ».

Pour la CRES, cette période symbolise bien une prise de conscience pour ses composantes de l'ESS et ses réseaux. Elle représente un mouvement, raison pour laquelle elle ne peut pas se résumer à un dispositif d'accompagnement. La posture est apolitique à l'image de la présentation de ses orientations stratégiques diffusée auprès de tous les partenaires du territoire dès 2002 (extrait de la note de présentation de 2002).

<b>« Fidèle à ses idées, souvent rappelées depuis quelques années, la CRES réaffirme donc ses ambitions »</b>	
<b>La CRES Réunion ne veut pas...</b>	<b>Elle voudrait...</b>
<p><b>... Être une 4<sup>e</sup> chambre consulaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– politisée, en comptant parmi ses membres des titulaires de mandats politiques ou syndicaux ou représentants de collectivités...</li> <li>– budgétivore en fonctionnement, lourde, administrative, dépendante de subventions importantes...</li> <li>– suscitant des « appétits » économiques, de lobbies...</li> </ul>	<p><b>... Être une association du type loi de 1901 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– apolitique, donc composée de membres issus des composantes de l'économie sociale, par collèges (mutualité, coopératives, associations... cf. CRES de métropole) ;</li> <li>– disposant d'un fonctionnement réduit au minimum, souple, efficace, innovant ;</li> <li>– petite, donc ne pouvant devenir une tribune politique, un « tremplin »...</li> </ul>

Ce positionnement d'indépendance pris par la CRES est donc réaffirmé à travers plusieurs rappels dans les premiers échanges écrits lors des partenariats noués sur le territoire. La CRES prend la décision de ne pas être uniquement gestionnaire de dispositif.

À l'occasion des consultations régionales et locales de l'économie sociale et solidaire, la CRES a rédigé une note explicative au chapitre « Vie du mouvement » du programme d'action de la CRES de La Réunion en juin 2002.

**Extraits de la Note explicative du programme d'action de la CRES en juin 2002**

Les consultations régionales et locales de l'économie sociale et solidaire ont montré qu'à La Réunion, plus qu'ailleurs, le mouvement est riche d'une multitude d'acteurs, très diversifié, mais aussi totalement déstructuré. Des entités juridiques de différentes natures, tailles, préoccupations... ont ainsi eu quelques occasions de se rencontrer, de débattre, de mieux se connaître...

Cette première phase a permis de mieux cerner les besoins, mais les débats ont surtout débouché sur une liste plus ou moins exhaustive de revendications. Depuis le cloisonnement naturel s'installe à nouveau peu à peu. La DTEFP, à l'initiative de ces rencontres, est consciente qu'il est important qu'elles aient une suite. Les acteurs de l'économie sociale apprécieraient que l'initiative et l'organisation émanent de leur mouvement, et non pas de l'Administration.

La CRES-Réunion n'a pas pour objectif prioritaire de se positionner sur ce créneau. Néanmoins, elle veut bien servir de support à des rencontres entre les différents acteurs de l'économie sociale, dans la continuité de ce qui s'est fait en 2000-2001. Nous pensons cependant que les attentes se situent à présent au niveau de réunions préparées, ciblées en ce qui concerne les intervenants, les participants, les thèmes abordés... Aboutir à de véritables séances de travail constructives et productives est un objectif. Les aspects juridiques, économiques, fiscaux, le montage opérationnel d'opération, la recherche de financeurs, la mise en réseau d'expériences de terrain... seront des thèmes privilégiés. Les intervenants pourront être issus :

- du milieu de l'expertise : juristes, avocats, experts-comptables, intervenants nationaux spécialisés, etc. ;
- de l'Administration : pour sensibiliser les participants aux dispositifs d'aides existants, aux nécessités de respect des lois et règlements, à une gestion démocratique, transparente et rigoureuse de leur structure ;
- des acteurs de l'économie sociale, qu'ils soient ou non membres de la CRES : mutualité, secteur bancaire, coopératives...

Le rythme minimal d'une réunion par bimestre est envisageable.

Notons que cette action est complémentaire des autres projets répertoriés dans notre programme, car elle contribuera :

- à la structuration du secteur ;
- à la circulation de l'information ;
- à alimenter les vecteurs de communication ;
- à faciliter la collecte des informations pour l'observatoire ;
- à préciser les besoins pour la faisabilité du centre de ressources.

Le positionnement de la CRES est assez clairement exprimé sur les dynamiques engagées par les consultations régionales et locales de l'économie sociale et solidaire à La Réunion. Au-delà des besoins recensés pour la première fois directement auprès des

acteurs dont la richesse du mouvement est notée, la suite de ces rencontres fait l'objet d'un positionnement fort de la CRES de La Réunion. L'initiative de l'animation du mouvement est réaffirmée au sein des instances de la CRES.

L'ouverture à des intervenants de tous milieux est également réaffirmée pour aboutir à de véritables séances de travail constructives et productives. On peut noter que l'expertise est aussi sollicitée au même titre que l'Administration et les acteurs de l'économie sociale. Cette posture de la Chambre régionale de l'économie sociale vient corroborer le rôle qui se développe au sein du mouvement des acteurs de l'économie sociale et solidaire à La Réunion en devenant également un point de rencontre et de coopération des familles de l'économie sociale et solidaire investies. Cet espace vient prolonger un fonctionnement qui, au départ, était plutôt intimiste, entre-soi au niveau du mouvement. Les politiques publiques vont venir d'abord exister à travers les missions et les politiques publiques qui se déclinent sur le champ à partir de 2000-2002. C'est à la fin de la période en 2005 qu'une prise de conscience différente est faite à travers la place du mouvement dans le développement de l'économie sociale et solidaire.

Une autre réalisation est à noter : le lancement de la maison de l'économie sociale, projet devenu réalité le 2 décembre 2002. Cette maison de l'économie sociale devra abriter un espace d'échange et de coordination, mais aussi un lieu pour le futur centre de ressources.

**Extrait Note de présentation de la CRES la maison de l'économie sociale :  
un projet devenu réalité 2 décembre 2002**

Notre association a longtemps dû s'appuyer sur le strict bénévolat et les contributions de ses membres les plus actifs pour exister. Reconnue comme partenaire par les pouvoirs publics depuis le mois d'août 2002, elle vient de s'installer dans la « Maison de l'économie sociale », au n° 30 bis, rue de la Source à Saint-Denis.

Elle dispose à présent d'un outil supplémentaire pour mener à bien ses actions et projets.

Bien plus que les bureaux et le siège de la CRES-Réunion, ce local abritera notre futur centre de ressources, sera un lieu d'échanges et de coordination pour nos partenaires du réseau d'appui et, nous l'espérons, verra naître des initiatives innovantes...

C'est une période aussi particulière, car nous avons des réseaux nationaux sur le territoire de La Réunion qui permettent l'apparition d'acteurs dédiés ou spécialisés dans le champ de l'économie sociale et solidaire ainsi que des dispositifs ciblés sur les

structures de l'économie sociale et solidaire. C'est dans ce contexte que le dispositif local d'accompagnement (DLA) est installé sur le territoire en commençant une dynamique propre à l'accompagnement des structures existantes. Il a été impulsé en 2003 par le ministère du Travail et la Caisse des dépôts et consignations dans le cadre de la pérennisation des emplois du dispositif NSEJ (emplois jeunes).

La Chambre régionale de l'économie sociale est alors sollicitée pour s'impliquer dans l'animation de ce dispositif à La Réunion. La question se posera du portage du dispositif par la CRES dans le temps. En effet, la CRES est assez souvent sollicitée pour lancer un dispositif ou une expérimentation et lâcher les rênes ensuite. La CRES devient comme l'ensemble des réseaux le relais d'une politique nationale à ce moment de l'histoire à travers le portage de plusieurs dispositifs selon les régions. La posture et l'existence de l'organisation en réseau se font en lien avec les autres réseaux nationaux dès le lancement de la période de structuration.

Dans un autre registre, une impulsion nationale est à l'origine de l'implantation de plusieurs autres têtes de réseau de l'économie sociale et solidaire qui viennent offrir à la fois une technicité et l'organisation d'un mouvement sur le territoire. Il s'agit de l'Agence des projets, créée en 2003, avec l'appui du réseau France Active. Nous avons également l'OPCA de l'économie sociale et solidaire, Uniformation, qui suite à un diagnostic s'est implantée à La Réunion avec le réseau national. L'entité URSIAE (l'Union régionale des structures par l'activité économique) qui s'est également implantée à La Réunion à la fin des années quatre-vingt-dix prend également une place plus importante dans le champ à travers les dispositifs d'aide à l'emploi. Le premier guide de l'économie sociale et solidaire pour La Réunion est rédigé et publié en 2001, avec une place particulière accordée à l'insertion par l'activité économique et la description d'un certain nombre de dispositifs, et le rôle des institutions dans le cadre de ses politiques publiques de l'emploi.

Les deux principales collectivités à vocation régionale et départementale viennent également nourrir cette approche de l'économie sociale et solidaire à travers des dispositifs institutionnels impulsés localement à partir des aides à l'emploi. Que ce soit par la direction du développement local et de l'économie alternative de la région ou du service économie solidaire du département, l'économie sociale et solidaire s'inscrit à la fois dans une logique où les aides à l'emploi et les contrats aidés ont une place

particulière sans force de proposition des acteurs à ce moment de l'histoire. Les consultations régionales organisées sous l'impulsion de l'État en 2001 sur l'économie sociale et solidaire viennent pour la première fois recueillir et organiser les différents besoins de structuration du champ de l'économie sociale et solidaire.

« Ce ne sont pas les mêmes réseaux. Les réseaux verticaux sont structurants pour... par exemple, les emplois aidés pour l'IAE vont être structurants pour eux. Mais on est sur des développements parallèles de réseaux. Ça ne structure pas forcément l'économie sociale et solidaire. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

Selon notre analyse, cette période témoigne de « liens coconstruits » à partir de nombreux dispositifs sociaux liés à la pression sociale du territoire. L'ESS est donc un « outil » permettant à travers sa famille associative d'être vecteur de projets de proximité, tremplin pour certains individus et organisations pour répondre à des besoins sociaux.

### **1.3 – Du niveau macrosocial au niveau mésosocial : volonté institutionnelle locale et nationale de renforcer les réseaux**

Concernant les politiques nationales, il faut rappeler que l'évolution de la structuration des acteurs et des organisations a démarré durant cette période par la volonté de « mailler le territoire national et local » dans des dynamiques cohérentes sur l'économie sociale et solidaire.

Dès 1999, des correspondants de l'économie sociale et solidaire sont nommés en lien avec le secrétariat d'État à l'Économie solidaire. Deux dynamiques vont alors se mettre en place, à la fois sur le territoire de La Réunion interrogeant l'opportunité de la mise en place d'une politique publique dédiée à l'économie alternative. Ce questionnement avait démarré depuis 1993 pour aboutir vers le début des années deux mille par une forte volonté de structurer ce champ.

**Extrait Note de présentation de l'Économie sociale et solidaire à La Réunion**  
**Année 2000 – Direction du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle**

C'est dans ce contexte qu'a été menée dès 1998, et avec l'ensemble des partenaires socio-économiques, une réflexion globale relative à la création d'emplois dont l'économie solidaire a constitué un volet non négligeable. La désignation d'un correspondant à l'économie et à l'innovation sociale au milieu de l'année 1999 est venue compléter la démarche par une structuration de ce secteur d'activité en vue de l'élaboration d'un plan d'action orienté essentiellement de la création d'emplois.

La démarche locale s'est traduite par la recherche de pistes de développement de l'emploi menée dans le cas d'un service public de l'emploi (SPE) élargi aux chambres consulaires et aux organisations professionnelles. Un groupe de travail sur le développement de l'emploi dans l'économie solidaire a été confié par l'État au conseil général. Les conclusions de ces travaux rendus à la fin de l'année 1999 ont été intégrées au contrat de plan et proposées dans le cadre de la loi d'orientation des DOM. La démarche visait pour l'essentiel à favoriser l'accès au marché concurrentiel des publics en difficulté et à organiser, structurer, la filière économie solidaire La Réunion.

L'idée consistait à entreprendre une réactivation du secteur dont les structures avaient perdu de leur dynamisme et harmoniser et coordonner les pratiques dans un cadre bien défini, organisé pour *in fine* arrêter un plan d'action. Après une première phase d'identification des acteurs, l'ensemble des composants de ses activités a été regroupé au sein d'un même comité de pilotage (structures d'insertion par l'activité économique, coopératives, secteur mutualiste et associatif).

L'état des lieux réalisé par le groupe concernant les systèmes territoriaux d'acteurs souligne les difficultés de la représentativité des réseaux (lisibilité, difficulté à fédérer), le problème des territoires (diversité des réseaux) et propose de développer la culture de projet, la formation, le partenariat, et l'émergence de réseaux représentatifs. Ces éléments historiques locaux viennent converger avec une dynamique nationale liée à l'activation et à la nomination des correspondants à l'économie à l'innovation sociale rattachée à l'administration centrale.

Historiquement la délégation à l'économie sociale existe depuis 1980 comme l'illustre le tableau ci-dessous. Néanmoins la délégation à l'économie sociale ne disposait pas d'une représentation institutionnelle et politique comme la création du secrétariat d'État à l'Économie solidaire. La création de ce secrétariat vient consacrer également une

organisation et une évolution des services de l'État puisqu'un décret en juillet 2000 vient préciser le rôle de la délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale. Les missions de cette délégation viennent également conforter l'animation d'instances nationales comme le Conseil supérieur de la coopération, du Comité consultatif de l'économie sociale et du secrétariat du Conseil national de la vie associative. Cette impulsion nationale s'inscrit également dans une dynamique territoriale. Elle est venue nourrir le territoire de La Réunion dans les deux sens puisqu'entre 2000 et 2005, deux correspondants régionaux à l'économie sociale et solidaire sont venus porter cette mission.

<p>Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale</p>	<p>Décret n° 2000-685 du 21 juillet 2000 relatif à l'organisation de l'administration centrale du ministère de l'Emploi et de la Solidarité et aux attributions de certains de ses services.</p>	<p>La délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale a pour mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– d'étudier, de proposer et de coordonner les mesures destinées à favoriser le développement des coopératives, des mutuelles, des associations et organismes assimilés et de promouvoir l'innovation ce domaine ;</li> <li>– d'assurer le suivi de ces mesures ;</li> <li>– d'animer et de coordonner l'action de ses correspondants locaux.</li> </ul> <p>La délégation assure le secrétariat du Conseil supérieur de la coopération, du Comité consultatif de l'économie sociale et, conjointement avec le ministère en charge de la Jeunesse des Sports, le secrétariat du Conseil national de la vie associative.</p>
---	--	--

## 2 – La période de 2005 à 2010

Cette nouvelle période conduit les acteurs à s'inscrire dans une dynamique partenariale globale avec les entrepreneurs et les institutions à toutes les échelles. Les décisions prises et les événements organisés durant cette période témoignent également des nombreuses interactions structurantes pour le développement de l'ESS.

### 2.1 – L'analyse mésosociale : les réseaux locaux et nationaux se rencontrent

Plusieurs événements marquants sont à rappeler pour appréhender cette échelle mésosociale sur cette première période.

TABLEAU 43 – Tableau synthétique des faits marquants de 2005 à 2010 au niveau mésosocial

<b>2005 à 2010 : l'ère de l'action entrepreneuriale collective</b>		
<b>Des acteurs qui s'engagent par les valeurs sur le plan mésosocial</b>		
<b>Item historique</b>	<b>Faits marquants</b>	<b>Sources</b>
Contexte de l'ESS : Des acteurs qui prennent en main les outils Une nouvelle expertise partagée	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les premiers colloques sur la famille coopérative à La Réunion.</li> <li>– Une nouvelle collectivité qui s'investit dans la structuration de l'ESS : Région Réunion.</li> <li>– Contexte de la crise financière et économique sur l'évolution de l'ESS qui permet de conduire un travail sur les finances solidaires.</li> <li>– Troisième volet de la structuration de l'ESS à La Réunion : → orientation vers l'expertise des réseaux nationaux et encourager les projets structurants : première coopérative d'activité et d'emploi sur les services à la personne et première SCOP.</li> <li>– Arrivée des premiers acteurs nationaux : réseaux Uniformation et France Active.</li> <li>– Les besoins évoluent sur l'île : coopération et mutualisation face au contexte financier difficile, expertise liée à l'évolution de la réglementation (SSIG).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Archives CRESS</li> <li>– Actes des colloques ESS</li> </ul>
Partenaires/institutions :	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Direction du travail : poursuite du rôle historique en tant que correspondant régional sur l'économie sociale et solidaire : nomination d'un nouveau correspondant.</li> <li>– Lancement d'une dynamique d'expérimentation et d'incubation sur les projets structurants : CAE sur les services à la personne.</li> <li>– Mise en cohérence du développement de l'ESS sur les coopératives avec le développement des services à la personne sur l'île.</li> <li>– Deuxième collectivité à s'investir sur-le-champ de l'ESS : région Réunion en 2010.</li> <li>– Signature de la troisième convention pluriannuelle d'objectifs en 2002 entre l'État, le département et la CRES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conventions partenariales</li> <li>Archives CRES</li> </ul>
CRESS – CRES un outil et un acteur de l'ESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nouvelle évolution structuration de la CRES : CRES (devenir un facilitateur au lieu d'un opérateur) et plan d'action tourné vers les projets structurants et concrets sur l'ESS.</li> <li>– Positionnement stratégique : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ renforcement de la représentativité : rôle de facilitateur et non d'opérateur (principe de subsidiarité) ;</li> <li>▪ renforcer le rayonnement de la CRES et de ses actions structurantes, expérimentales et d'expertise sur l'ESS à La Réunion.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archives CRES</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Une organisation politique de la représentation du mouvement coopératif sur l'île.</li> <li>– Sur le plan matériel et RH : plusieurs directions, déménagements et nouvelle architecture financière avec les fonds européens dès 2008.</li> <li>– Signature de la deuxième et troisième convention pluriannuelle avec l'État et l'Europe.</li> <li>– Le partenariat avec le département a évolué (fin des financements) pour se décliner exclusivement sur le plan technique.</li> <li>– Un nouveau partenariat se construit pour la 1<sup>re</sup> fois avec la collectivité régionale.</li> </ul>	
Dynamiques entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formes d'entrepreneuriat nouvelles : la coopération sur tous les champs économiques (SCOP et SCIC).</li> <li>– Création d'un nouveau parcours d'accompagnement de projets coopératif en 2010 avec le réseau national (URSCOP) et une chambre consulaire : (CCIR Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion).</li> </ul>	Archives CRES
Observatoires	– <b>1 600 établissements (-6,5 % par rapport à 2007) employant près de 20 000 salariés (source Insee CLAP 2008), pour cette année de crise.</b>	Données Insee-CLAP CRES

Le *Grenelle de l'insertion* marque une mobilisation très forte des acteurs de l'emploi et les institutions sur l'insertion par l'activité économique notamment. Le contexte de l'IAE est bien particulier durant cette période puisque nous comptabilisons plus de 6 300 emplois aidés à l'échelle du territoire. L'insertion par l'activité économique se positionne quasiment sur 2 500 personnes.

« J'ai participé activement à la mise en place de la première régie de quartier sur le territoire de ... dans le cadre de mes missions. Et j'ai donc été très mobilisé sur les problématiques de l'insertion par l'activité économique. Donc le lien que l'on peut faire entre l'ESS et l'insertion par l'activité économique. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

« Je n'ai pas d'expérience en propre sur le montage de coopérative, ou de SCIC. Mais, j'y crois beaucoup. Le modèle coopératif m'intéresse beaucoup parce que notamment dans notre secteur d'activité, l'insertion professionnelle des personnes en situation difficile, je crois que vraiment où on met des structures avec des publics ou des salariés

qui peuvent être acteurs, c'est quelque chose de tout à fait intéressant. Je pense qu'on est timide à s'en servir. Il y a des choses tout à fait innovantes. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

Le rôle de la CRES et de l'insertion par l'activité économique est interrogé à travers un rapprochement des réseaux, mais aussi le questionnement sur la représentation au sein de certaines instances. Il faut noter également l'étude à l'initiative de la politique de la ville de la mairie de Saint-Denis, du département, confié à la Chambre régionale de l'économie sociale pour mener un diagnostic de la vie associative sur les quartiers prioritaires de la capitale. Cette étude préfigure par exemple le rôle d'observatoire que la CRES est en train de renforcer au sein de ses actions.

**Extraits lettre *Ensemble* n° 39 janvier-février 2007**

La Chambre régionale de l'économie sociale : un premier bilan aux contours positifs

« À la lumière de ce diagnostic, la Chambre régionale de l'économie sociale organisée de septembre à novembre au sein des quatre microrégions plus d'une douzaine de séances d'information afin de renseigner les associations et porteurs de projets du secteur sur les différents dispositifs existants et sur les opérateurs qui interviennent en appui aux acteurs de l'économie sociale et solidaire. Dans ce cadre, ce sont plus de 2 700 associations qui ont été conviées à cette réunion. Celles-ci ont d'ailleurs permis à la CRES d'entamer un travail en profondeur auprès du tissu associatif insulaire, travail qui portera, à n'en pas douter, ces fruits dans les semaines et mois à venir ».

Une posture différente de la Chambre de l'économie sociale est en train de naître également à travers le bilan de l'année 2005-2006, où un tournant s'opère avec les acteurs de terrain. Une dynamique territoriale émerge à travers une plus grande proximité, et des rencontres organisées sur l'ensemble des arrondissements de l'île, donnant plus de lisibilité et de visibilité aux structures de l'économie sociale et solidaire sur le rôle de la CRES.

La première étude menée dans le cas de l'observatoire de l'économie sociale et solidaire en collaboration étroite avec l'Insee est significative puisqu'elle se déroule sept ans après la relance de la CRES. L'observatoire national de l'économie sociale et solidaire arrive quelques années après. Ce travail donne les premiers éléments publics sur l'identité et le poids de l'économie sociale et solidaire à La Réunion.

Ce type d'initiatives était fortement représenté dans le bilan du RAISO (réseau d'acteurs locaux), avec une dynamique d'accueil et d'accompagnement des porteurs de projets assez forte sur l'ensemble du territoire (source CRES 2005) :

Tableau 44 – Synthèse des interventions du RAISO par microrégion

Info : information, A/O : Accueil/Orientation, A/S : Accompagnement/Suivi

Microrégion	Info	A/O	A/S
Nord	25	15	13
Est	14	10	6
Sud	101	12	8
Ouest	41	15	10
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>52</b>	<b>37</b>

Les dynamiques entrepreneuriales existent sur le territoire comme en témoigne le bilan du RAISO en 2005. Qualitativement, il s'agissait d'initiatives associatives, dans la majorité des cas fortement dépendantes des financements publics pour certains projets. Le contexte de crise et la raréfaction des financements publics sont venus bouleverser le contexte des initiatives portées par des porteurs de projets de l'ESS. C'est pourquoi la dynamique entrepreneuriale a été réorientée sous un angle plus institutionnel afin d'ouvrir les porteurs de projets vers d'autres formes d'entrepreneuriat plus économique, gage d'une meilleure pérennité dans le temps.

### Extrait du rapport d'activité 2006 de la CRES Réunion

Depuis sa création, la CRES a été missionnée par ses partenaires afin de structurer et de promouvoir l'économie sociale et solidaire (ESS) à La Réunion. **De plus, il lui a été également confié la mission de soutenir et d'aider au développement de ce secteur encore trop méconnu.**

Lors du conseil d'administration de la CRES, qui s'est tenu le 13 décembre 2005, les membres adhérents à l'association ont marqué leur volonté de s'inscrire durablement dans cette dynamique.

Ainsi, il a été rappelé **la vocation de la CRES à réunir des conditions « favorables » à l'essor des structures ESS, et non à « porter » elle-même ces structures.** Trois axes prioritaires ont été clairement privilégiés pour l'action de l'association en 2006 :

- le développement et le soutien à la structuration du secteur ;
- L'étude et l'observatoire sur le secteur ;
- la promotion de l'ESS.

Avec 5 500 structures recensées par la CRES en 2004 (progression de 65 % depuis 2000, source Insee), le secteur de l'économie sociale et solidaire a confirmé son poids et sa vitalité au sein de l'économie réunionnaise. Toutefois, il n'en demeure pas moins que ces structures pour la majorité constituées sous forme associative restent relativement fragiles.

Au travers l'animation de ses outils, le Réseau d'appui aux initiatives solidaires, le Dispositif local d'accompagnement des associations, mais également le Centre de ressource de l'ESS, la CRES, a poursuivi en 2006 son action de soutien aux acteurs de l'ESS. De plus, l'année dernière fut l'occasion pour la CRES d'initier une démarche expérimentale originale de proximité avec les associations, au sein de chaque arrondissement du département.

Avec la DTEFP, La CRES a également travaillé sur la réalisation, la mise en œuvre et la promotion d'un outil régional visant à l'évaluation de l'utilité sociale des associations. En partenariat avec la CRES, l'université de La Réunion via son Institut d'administration des entreprises et les CEMEA, ont été également chargés de concevoir et d'expérimenter l'outil auprès des associations sélectionnées. L'année 2006 a été aussi l'occasion pour la CRES d'initier, en partenariat avec l'Insee, une démarche de réactualisation des données concernant l'ESS. Celles-ci n'avaient en effet, plus été mises à jour depuis 2003.

Enfin, l'association a également maintenu ses efforts en termes de communication et de promotion du secteur et de ses acteurs. Ainsi, via ses supports (lettre informative mensuelle « Ensemble », encarts « Muta.com » dans le Quotidien...), la CRES s'est évertuée à promouvoir les différentes initiatives solidaires apparues sur le territoire. Une attention particulière a été portée aux nouvelles formes d'entrepreneuriat. Les forums et autres manifestations auxquels la CRES fut conviée ont été également pour elle l'occasion de diffuser autrement la culture de l'ESS.

Depuis 2001, l'action de la CRES, dans le domaine de l'ESS ne cesse de s'accroître et d'évoluer au fil des années. Cependant, rien n'aurait été possible sans le soutien actif de nos financeurs, l'Europe, l'État, le conseil général, et la Caisse des dépôts et consignation, et de nos adhérents.

Dès 2006, l'extrait du rapport de la CRES nous éclaire sur la limite du positionnement de l'opérateur de terrain décrit dans la première période (extrait de 2004). En effet, le positionnement de la CRES évolue, mais aussi son plan d'action qui marque le rôle de

facilitateur de la CRES dans un contexte de croissance des sollicitations de la part des porteurs de projets par exemple :

TABLEAU 45 – Évolution du nombre des porteurs de projets ESS 2005 à 2006 (CRESS)

	Au 31 décembre 2006	En 2005	Évolution en %
Combien de personnes accueillies	<b>575</b>	<b>202</b>	<b>184 %</b>

Cet indicateur démontre à quel point les demandes d'information et les volontés d'entrepreneuriat sont en augmentation à l'issue de la première période d'évolution du champ, puisque le bilan de 2004 analyse les sollicitations de la façon suivante : « Plus d'une centaine de personnes accueillies dans le cadre du centre de ressources (étudiants, porteurs de projets, associations, professionnels, etc.) ».

« Je pense qu'il y a toujours eu les filières qui étaient organisées entre elles. Le médico-social est très bien organisé depuis des années. Le monde de la mutualité aussi. Les coopératives. Malheureusement, les associations pas du tout. On peut comprendre que c'est le parent pauvre et que si les résultats sont moindres parce qu'il n'y a pas aussi de structuration. Il y a trop de politisation. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié mutualiste.)

À partir de 2005, une réflexion globale sur la notion de territoire commence à émerger. Des tensions entre les acteurs publics émergent. Dans le même temps, on peut noter plus particulièrement une volonté de ces acteurs publics de mener leur propre politique en faveur de l'économie sociale et solidaire. Le contexte est également marqué par la crise sanitaire provoquée par l'épidémie de Chikungunya à La Réunion. Les dispositifs d'aide à l'emploi vont être orientés vers les opérations de sensibilisation et de démostration.

« Ce que je connais moins bien, ce sont les acteurs politiques, les collectivités territoriales. Effectivement, nous, ce réseau passe par la CRES. Tout ce travail est fait par la CRES. Je ne sais pas si les collectivités territoriales sont dans cette vieille idée d'ESS sparadrap. Quelles sont celles qui sont dans cette ESS sparadrap et celles qui sont... Je ne dis pas qu'on n'est pas un remède. Mais l'ESS des béni-oui-oui... Je ne sais pas ceux qui sont encore là-dedans et ceux qui sont dans la vision d'une ESS

performante, stratégique apporteur de valeur pour les territoires, pour les gens. »  
(Extrait d'un dirigeant salarié coopératif.)

L'impact économique et social est également visible à travers les données statistiques économiques de la période. L'organisation de colloques dédiés aux formes d'entreprendre autrement et ensemble dans l'économie sociale et solidaire est significative du tournant pris par les institutions, mais aussi par la Chambre régionale de l'économie sociale et les acteurs qui la composent. Les têtes de réseau national sont étroitement associées à cette première.

« Je regarde la convention qui a été signée avec la région, l'État et la CRES et la CCI également, c'est ce qui a donné cet élan. À un moment donné, on doit formaliser. Différentes institutions doivent formaliser leur collaboration à travers une convention. Ça doit se formaliser pour permettre aux porteurs de projet, pour permettre à ceux qui souhaitent entreprendre d'être soutenus et d'être suivis par un collectif, un groupe. »  
(Extrait d'entretien partiellement cité précédemment d'un dirigeant salarié coopératif.)

Nous assistons à la première venue et intervention du délégué interministériel, M. Jérôme Faure à La Réunion. La création et l'intervention de la coopérative d'activité et d'emploi dédiés aux services à la personne sont également une première en présence du réseau Coopérer pour entreprendre, tête de réseau national sur le sujet. Cette période de colloques avec l'accent mis sur l'entrepreneuriat dans l'économie sociale et solidaire va se terminer en 2010 sur la thématique de la mutualisation et de la coopération avec les représentants nationaux de l'Union des groupements d'employeurs de France, Madame Sophie Lanaoures, et la présence de la Confédération générale des SCOP à travers la présence de Monsieur Alix Margado qui a présenté la société coopérative d'intérêt collectif. En recentrant l'économie sociale et solidaire sur sa capacité à entreprendre ensemble autrement et à puiser dans ses racines coopératives, l'on pose les premières bases de ce que l'économie sociale et solidaire peut être à La Réunion.

En parallèle, on constate le renforcement de l'implication des têtes de réseau national dans le développement d'initiatives locales. L'objectif est de rendre accessible à La Réunion une expertise et de garder le lien pour faire évoluer les interactions entre les réseaux nationaux et locaux (URSCOP, UGEF, CGSCOP/SCIC). Les résultats sont bien mesurables tant sur la quantité des actions menées que sur la qualité des partenariats. On

peut donc commencer à afficher un taux de création, expérimenter un parcours d'accompagnement sur mesure, et proposer des évolutions significatives pour le territoire.

« Je pense que la contribution des coopératives et de l'URSCOP, sur La Réunion, c'est à travers nos coopératives, que c'est aussi de l'entrepreneuriat, c'est aussi un outil d'emploi, de développement et une solution. Et je pense que le fait de créer une entreprise, qui de plus sont de belles petites boîtes quand même, et entre autres de grosses coopératives qui ont un modèle économique très performant, je pense que voilà c'est ça. Finalement, je pense que c'est un espoir. Voilà, vous pouvez créer des entreprises dans l'économie sociale et solidaire. Il y a des gens qui sont là pour vous aider. Je pense qu'elle amène la vision... en tout cas, de belles entreprises. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

Sur les enjeux liés au développement de l'insertion par l'activité économique, les rapports entre les acteurs de ce champ et l'économie sociale et solidaire sont en évolution. En effet, l'insertion par l'activité économique intervient dans une logique au départ de dispositifs tandis que l'économie sociale et solidaire prend une nouvelle posture à travers l'entrepreneuriat durant cette période. Le changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire ouvre le champ des possibles au-delà du modèle associatif. C'est donc une nouvelle posture de l'insertion par l'activité économique dans le champ de l'économie sociale et solidaire qui est observée. La dimension économique se retrouve donc affirmée au sein de l'économie sociale et solidaire. Les coopératives, c'est de l'économie sociale et solidaire.

On peut qualifier cette évolution au regard à la fois des critères de l'entrepreneuriat institutionnel et des constats historiques de l'évolution de l'ESS : cette période a vu la naissance de la première coopérative d'activité et d'emploi de l'île, la création du parcours d'accompagnement SCOP/SCIC avec les institutions URSCOP et CCIR, avec le soutien de l'État et de la région et l'impulsion d'une nouvelle dynamique entrepreneuriale sur l'ESS par une entrée plus économique et solidaire.

« C'est vrai. Ici, certes, on est en train de structurer avec la CRES mais il n'empêche que c'est quand même extrêmement innovant la qualité des partenariats qui arrive. C'est arrivé très vite. Je suis épaté de la façon dont ça arrive, comment c'est reçu dans les CCI

et dans les CMA, à quelle vitesse ils ont évolué. Je pense que c'est une des particularités de l'île. On a des gens qui sont ouverts. Je pense que c'est aussi... les Réunionnais sont, à mon avis, des gens extrêmement ouverts qui n'ont pas d'œillères, qui cherchent des solutions. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

« Localement, la première pierre d'un réseau qui a pu émerger c'est quand la CRES s'est liée avec la chambre de commerce. C'est un réseau local. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un acteur public.)

Au regard des échelles d'observation de Desjeux, une situation de crise macrosociale a induit une réponse au niveau mésosocial permettant aux organisations de l'ESS d'impulser de nouvelles dynamiques entrepreneuriales auprès des institutions en proposant des partenariats et des offres d'accompagnement inédits en comparaison des autres expériences du territoire national. C'est la première du genre puisque l'État, la région, l'Union des coopératives de production, une chambre consulaire (CCIR) et la CRES se sont engagés à proposer une démarche innovante d'accompagnement de ce type d'initiatives coopératives dans un contexte moins favorable aux initiatives associatives.

## **2.2 – Le niveau microsocial impulse le niveau mésosocial : les réseaux et l'appartenance à l'ESS**

Au niveau des institutions locales, cette période est marquée à la fois par des problématiques d'accompagnement et de professionnalisation des acteurs, la fermeture de certaines organisations clés présentes au sein du champ de l'économie sociale et solidaire et l'opportunité et l'implantation de liens structurants avec les réseaux nationaux. Sur la problématique de l'accompagnement et de la professionnalisation des acteurs, des contacts avec les têtes de réseau montrent très vite la nécessité d'organiser un transfert de savoir-faire à travers un acteur neutre et institutionnalisé. C'est pourquoi en misant sur un fonctionnement différent et innovant avec ses têtes de réseau national, l'objectif est de rendre accessibles les accompagnements détenus par ses réseaux nationaux. La première rencontre avec l'Union régionale des coopératives sur les SCOP marque tout une posture du réseau national bien différente de ce que l'on peut retrouver dans les régions métropolitaines. Face à l'impossibilité d'accueillir les projets et les porteurs dans la proximité, il a fallu trouver un cadre qui respecte à la fois les attentes du réseau et les attentes du territoire en rendant accessible l'accompagnement et



l'expertise du réseau tout en garantissant une représentation locale. C'est la solution innovante du parcours d'accompagnement et du partenariat entre la Chambre régionale de l'économie sociale et l'Union régionale des coopératives et de la collaboration nouvelle avec la Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion.

« Je regarde la convention qui a été signée avec la région, l'État et la CRES et la CCI également, c'est ce qui a donné cet élan. À un moment donné, on doit formaliser. Différentes institutions doivent formaliser leur collaboration à travers une convention. Ça doit se formaliser pour permettre aux porteurs de projet, pour permettre à ceux qui souhaitent entreprendre d'être soutenus et d'être suivis par un collectif, un groupe. » (Extrait cité précédemment d'un dirigeant salarié coopératif.)

Le deuxième éclairage concerne la question de l'accompagnement, du financement et de l'emploi sur les différentes études menées durant cette période. Comme chaque étude vient compléter et compiler l'étude précédente, nous aboutissons à une prise en compte également de plus en plus marquée des finalités de ces organisations à travers, notamment, une étude sur comment évaluer l'utilité sociale des organisations d'économie sociale et solidaire à La Réunion.

« Au début quand je suis arrivé en 2007, l'ESS n'existait pas pour moi. Même autour de moi, le tissu associatif, tu crées une association et tu demandes des subventions. Principalement. 2006-2007, c'était ça. Autour de moi. Les structures ESS, ça n'existait pas. Maintenant quand je regarde autour de moi, j'ai une copine qui a créé une entreprise, qui s'occupe, qui fait du bio, sans emballage, et ils se sont financés via des plateformes participatives. Tu te dis, c'est de l'ESS, mais ça reste une entreprise. Mais, dans le fonctionnement, il y a une utilité sociale, il y a une éthique. » (Extrait d'un dirigeant salarié associatif.)

« Et puis, la dimension d'utilité sociale, qui me semble importante. Des valeurs fondamentales, mais plus fluctuantes. Le terme d'utilité sociale, il faut pouvoir le définir et ce n'est pas toujours évident. Cette vision de la gouvernance, c'est un positionnement par rapport aux collaborateurs et aux personnes qui sont employées par le secteur et aux clients. » (Extrait d'un dirigeant salarié associatif.)

« Un des aspects forts de l'économie sociale et solidaire, c'est qu'on n'est pas dans une concurrence sauvage et débridée. Certes, il y a des enjeux économiques, mais je pense

que le positionnement éthique qui existe sur le mode de gouvernance et le caractère d'utilité sociale fait qu'il y a quand même un certain niveau de complémentarité et d'échange qui existe ou qui doit exister parmi les différents acteurs. » (Extrait d'un dirigeant salarié associatif.)

Une des problématiques macroéconomiques sur les difficultés de l'emploi et de l'existence de pratiques informelles d'activités va conduire les institutions à décliner une dynamique différente en étudiant l'opportunité et la faisabilité d'implantation d'une coopérative d'activité et d'emploi à La Réunion sur le champ des services à la personne. La loi Borloo 2005 est venue conforter cette initiative. Les liens entre les réseaux nationaux et les structures locales ont été renforcés pour l'occasion et la crèche va jouer un rôle tout à fait nouveau dans son type d'accompagnement en occupant le projet, en identifiant les problématiques et les besoins mal couverts avec le niveau national et organiser un transfert de savoir-faire par l'émergence de cette coopérative et offrir une autre forme d'emploi et d'activité sur le territoire. Le rôle prépondérant de l'institution étatique est à souligner puisque dès le départ l'impulsion a été possible grâce à une mobilisation exceptionnelle de la correspondante régionale sur l'économie sociale et solidaire.

« Au local, ce sera ce que les acteurs feront. Très clairement. Il me semble qu'au regard des chiffres, la création d'emplois, d'activités qu'on est quand même sur une dynamique forte dont je ne vois pas de raison que cette dynamique s'inverse. On est en plus dans un contexte... Plus la situation économique est difficile, et plus l'inventivité est au pouvoir et plus c'est favorable à l'économie sociale et solidaire, car c'est un secteur qui a toujours été réactif par rapport à cette capacité d'innovation, de rebondir, de créer des choses. Sans aller à systématiser, je pense qu'au niveau de la création, il y a des éléments moteurs y compris au niveau local. Je crois qu'on est engagé dans une dynamique. Il faut continuer à communiquer, il faut continuer à faire plein de choses. » (Extrait d'entretien d'un acteur public.)

De cette interaction d'acteurs, la Chambre régionale de l'économie sociale démarre à la différence de la première période, une dynamique plus représentative, mais pas exclusive avec de nouvelles adhésions au sein du mouvement notamment sur l'éducation populaire, le mouvement coopératif, et les structures d'insertion par l'activité économique.

« Les porteurs de projets ? Comment je peux percevoir ? À mon niveau. Ce n'était pas facile non pas sur la construction de l'équipe. C'est du travail administratif, mais c'est plus du travail partenarial où on avait besoin de s'appuyer sur la CRES mais c'est plus ensuite sur le modèle économique où j'ai rencontré le plus de difficultés. Pas sur la construction. » (Extrait d'un dirigeant salarié associatif.)

Le trio entre l'État, le département et la Chambre régionale de l'économie sociale a également évolué puisque la relation entre la CRES et le département est revenue sur une collaboration plus technique que stratégique durant cette période de transformation.

Néanmoins, il faut garder à l'esprit que l'expérience du réseau d'appui aux initiatives solidaires a été le premier noyau d'interactions entre les professionnels de l'accueil de l'accompagnement et du financement sur l'ensemble du territoire de La Réunion. Ce réseau a contribué pour la première fois à créer une dynamique d'accompagnement du développement à la création des entreprises de l'économie sociale et solidaire à La Réunion en associant à la fois des institutions, des professionnels de l'accompagnement, et des réseaux et organisations contribuant à l'animation du territoire. Nous pensons notamment à la Maison des associations du port par exemple.

Un autre niveau d'interaction des acteurs concerne la structuration des organisations et des réseaux liés aux structures d'insertion par l'activité économique. On pense au COORACE, à la FNARS, CNEI, CNLRQ, etc. Il faut noter que le secteur de l'insertion par l'activité économique demeure au départ de petite taille à l'échelle des politiques publiques de l'emploi à La Réunion. Dès 2008, un premier rapport dresse l'état des lieux des structures d'insertion par l'activité économique à La Réunion avec dix-neuf entreprises d'insertion dont deux sont des régies de quartier, trois entreprises de travail temporaire d'insertion, quatre associations intermédiaires et aucun groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification. On compte également soixante-deux ateliers et chantiers d'insertion qui ont été conventionnés entre 2006 et 2007. Les structures de l'insertion par l'activité économique peuvent se regrouper au sein des réseaux nationaux qui se retrouvent également au sein de l'Union réunionnaise des structures d'insertion par l'activité économique (URSIAE). À noter également qu'il existe durant cette période un groupement de quelques entreprises d'insertion à travers le GAPIF.

Par la suite, il faut noter que la place des conseils généraux et de l'État sur l'insertion par l'activité économique, suite à cette étude, va changer les positionnements. Un plan pluriannuel sur la façon de porter de l'activité économique va donc faire évoluer le dispositif. Le lien entre le développement de l'économie sociale vu par les institutionnels va venir se juxtaposer aux autres dispositifs existants. Les acteurs constateront très rapidement que ceux qui s'inscrivent dans l'insertion par l'activité économique sont aussi ceux qui se retrouvent au sein de l'économie sociale et solidaire. C'est la raison pour laquelle l'étude d'organigrammes réalisée en 2007 sous l'impulsion de la DTEFP vient révéler aussi la vie interne des dispositifs. L'insertion par l'activité économique est donc analysée à travers toutes les structures qui sont recensées durant cette période. L'âge moyen des organisations de ce champ est de 6,36 années. Le risque de tensions ou de concurrence entre les adhérents et les acteurs est réel.

Une autre analyse concerne le mouvement coopératif puisque jusqu'à cette période, la durée de vie des coopératives était plutôt courte et le taux de création des coopératives par année quasiment nul, comme nous l'avons déjà décrit dans les chapitres précédents. Les institutions évoluent également puisque à la région Réunion, on constate le départ de Bruno Guigue, et au sein de l'État l'arrivée de la nouvelle correspondante régionale à l'économie sociale et solidaire, Madame Guilaine David.

De nombreuses autres structures de l'économie sociale disparaissent durant cette période et font l'objet régulièrement d'articles dans la presse. C'est durant cette période de disparition que le champ associatif connaît également une baisse significative de ses emplois qui impacte directement le poids statistique.

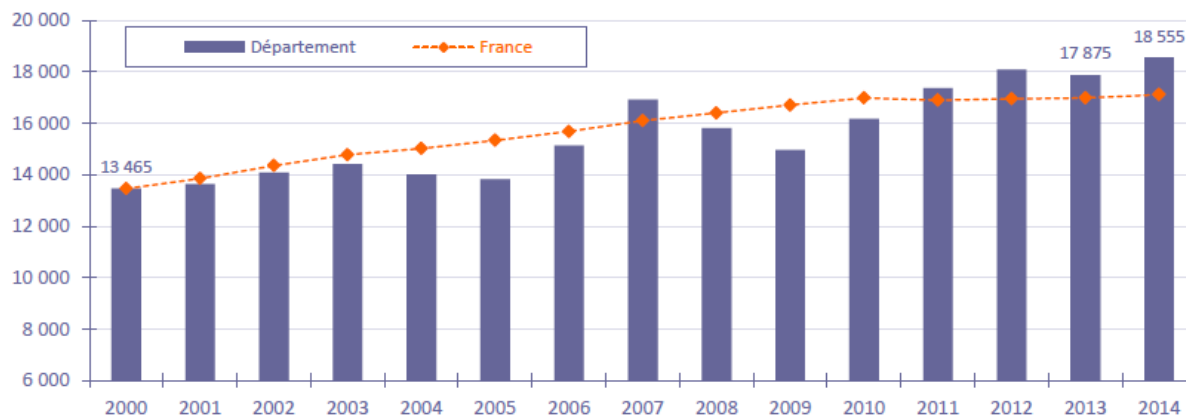
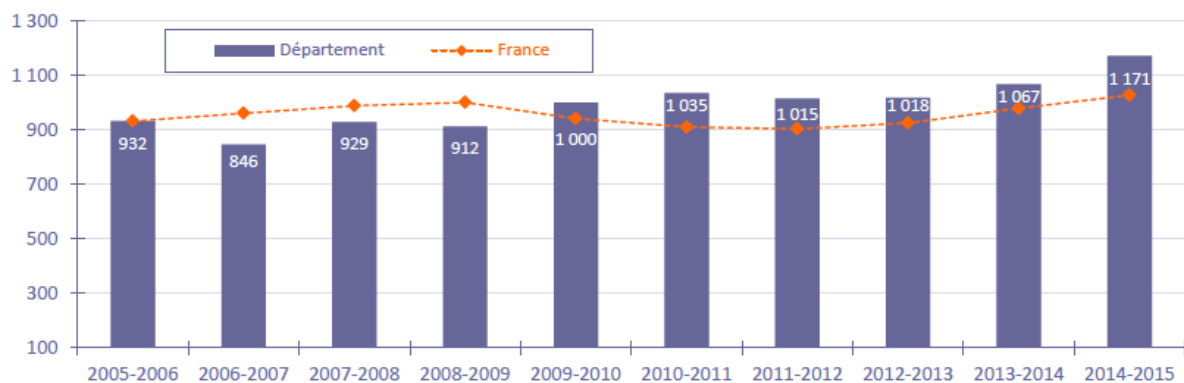


FIGURE 15 – Évolution des emplois associatifs à La Réunion de 2000 à 2014 (source : Recherches et solidarités, d’après préfetures)

L’emploi associatif du département a évolué selon un rythme différent de celui qui est observé au plan national. Avec un repli atypique en 2004 et 2005, et plus récemment en 2009, le contexte local explique en grande partie cette évolution contrastée. On note néanmoins une plus forte croissance dès 2014.



Source : Journal officiel Associations. L’évolution nationale est reconstituée en tendance pour être comparée à l’évolution départementale, à partir de la même base pour l’année 2005-2006.

FIGURE 16 – Évolution du nombre de créations annuelles d’associations à La Réunion de 2005 à 2015 (source : Recherches et solidarités, d’après préfetures)

L’analyse des publications de la lettre *Ensemble pour une Réunion sociale et solidaire* rédigée par la Chambre régionale de l’économie sociale et solidaire permet de retracer également les temps forts et d’identifier les structures ou les organisations ayant un rôle structurant sur le territoire. C’est la raison pour laquelle nous avons identifié une première organisation Uniformation qui a été lancée officiellement le 1<sup>er</sup> janvier 2004 avec l’installation de la première délégation régionale en partenariat avec l’Association régionale de gestion de la formation professionnelle (ARGFP). Uniformation est

l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) des entreprises de l'économie sociale et solidaire à La Réunion. Une des personnes clés de l'ouverture de cette organisation a été Pierre Grenier en tant que premier délégué régional de Uniformation à La Réunion. La lettre *Ensemble* numéro 22, de janvier 2005 a été consacrée à la formation professionnelle continue et au service proposé par l'OPCA.

La deuxième organisation identifiée est aussi un réseau national né en France en 1988, le réseau France Active. Présente dans la majeure partie du territoire grâce à son réseau de fonds territoriaux, elle a permis de contribuer à la création et à la consolidation de plus de 40 000 emplois avant de s'implanter à La Réunion. Sur ce territoire, c'est l'Association des projets (ADP). L'association apporte des compétences sur deux volets :

- un volet accompagnement, se traduisant par une aide technique offerte à tous porteurs de projets d'activités solidaires visant l'embauche ou l'insertion de personnes en précarité ;
- et un volet financement, le volet financement offre plusieurs outils financiers liés aux services du réseau France Active (fonds de garantie, contrat d'apport associatif). Un des acteurs clés de ce réseau lancé à La Réunion en 2003 est le premier délégué départemental Michel Ciocci.

Autre fait notable dans les événements d'envergure nationale déclinés au niveau de La Réunion est le lancement depuis 2003 de la semaine du développement durable, dont le portage est réalisé par la Direction régionale de l'environnement (DIREN). À La Réunion, plus d'une trentaine d'initiatives ont été identifiées dès le départ pour illustrer concrètement par leurs activités la notion de développement durable dans toutes ses dimensions. L'économie sociale et solidaire à travers la Chambre régionale de l'économie sociale a été associée dès les premières éditions.

Cette période de 2005 à 2010 marque aussi un tournant au niveau des acteurs clés sur le territoire et des individus qui ont contribué à l'émergence de cette dynamique de développement de l'économie sociale et solidaire. Le contexte est difficile pour les professionnels de l'accompagnement puisque ce sujet fait appel aussi à une dimension territoriale très forte. On assiste à des problématiques d'accompagnement et de professionnalisation des acteurs. L'enjeu se trouve également dans la proximité offerte

par les têtes de réseau et acteurs de l'accompagnement afin d'offrir un contact neutre et direct aux porteurs de projets.

« Les porteurs de projets ? Comment je peux percevoir ? À mon niveau. Ce n'était pas facile non pas sur la construction de l'équipe. C'est du travail administratif, mais c'est plus du travail partenarial où on avait besoin de s'appuyer sur la CRES mais c'est plus ensuite sur le modèle économique où j'ai rencontré le plus de difficultés. Pas sur la construction. » (Extrait cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

Néanmoins, lorsque l'on fait un focus sur une des familles coopératives, l'illustration est significative. En effet, avant le premier forum *Entreprendre autrement* de 2008, les réseaux nationaux interagissaient à travers les délégués dans une posture nationale sans forcément transférer les savoir-faire dans un premier temps. Les acteurs locaux ont commencé à réfléchir aussi bien du côté des acteurs publics et privés sur l'accessibilité de cet accompagnement en lien avec les attentes du réseau et de la représentation locale.

Puisque nous avons assisté dans le même temps à la disparition de certains professionnels de l'accompagnement, cette période se traduit également par la disparition et la liquidation de certaines coopératives. Sur dix coopératives, plus de la moitié ne tient pas dans le temps. C'est la raison pour laquelle d'autres modèles innovants ont été recherchés en testant une démarche particulière de faire des coopératives comme la coopérative d'activité et d'emploi créée en 2008. Elle est immergée et incubée au sein de la Chambre régionale de l'économie sociale, traduisant une innovation dans l'accompagnement de projets structurants sur le territoire.

« Quand je regarde autour de moi, tout le monde veut se lancer. Dans l'aide à la personne, dans des logiques réseau, dans des coopératives. Maintenant, ce n'est plus choquant. Avant, c'était une exception. J'en voyais rarement. Quand je rencontre les élèves de la licence professionnelle, tout le monde a des projets ESS. Tu as vingt projets qui vont sortir. S'ils ne sortent pas un projet, ils vont quand même travailler dans une structure qui en va développer la philosophie. Toutes les associations ont cette démarche maintenant. » (Extrait d'un dirigeant salarié associatif.)

C'est là tout l'enjeu de cette période que nous avons qualifiée d'action entrepreneuriale collective sur le champ de l'économie sociale et solidaire à La Réunion. Les entrepreneurs, les acteurs, les partenaires publics ont tous évolué dans leurs pratiques.

Ce fait se vérifie à la fois sur la dynamique de création et de disparition, mais aussi à travers l'offre d'accompagnement qui se structure différemment pour accueillir un flux de porteurs toujours plus important. La mobilisation et l'installation de têtes de réseau national sur le territoire de La Réunion démontrent également l'intérêt porté par ces réseaux pour structurer le territoire. Chaque organisation professionnelle de l'accompagnement et du conseil a réalisé en amont un diagnostic de la situation avant d'adapter leur offre. C'est le cas pour le dispositif local d'accompagnement, de l'implantation de Uniformation, de l'implantation du réseau France Active, de la création de la première coopérative d'activité et d'emploi dédiée aux services à la personne, à l'installation de l'offre d'accompagnement pour les coopératives de production avec l'URSCOP en partenariat avec la CRES et les chambres consulaires (CCIR) en 2010.

« Ce que moi je vois c'est la disparition progressive des petites structures au détriment des autres. Pourquoi je dis ça ? Il y a de moins en moins de bénévoles. Ils ne s'impliquent plus comme avant. Ils veulent avoir quelque chose en retour. De moins en moins de petites structures, car c'est de plus en plus dur d'avoir des contrats et donc un phénomène de regroupement où ce sont les grosses structures qui se professionnalisent et ont déjà l'argent qui vont pouvoir survivre. » (Extrait d'entretien un dirigeant salarié associatif.)

En analysant la durée de vie de certaines associations emblématiques du territoire et la durée de vie des coopératives, nous pouvons constater une véritable prise de conscience des acteurs sur la nécessité de densifier l'offre d'accompagnement. Les porteurs de projets vont aussi s'inscrire dans une dynamique entrepreneuriale différente puisque nous retrouvons à la fois des fermetures créatrices de nouvelles organisations, et un champ libre pour certaines femmes et hommes pour réorganiser une nouvelle offre et reprendre une partie du marché. C'est le cas de la coopérative CEPHORA et de l'association AD2R qui va émerger suite à la fermeture de l'Association pour la promotion en milieu rural. C'est le cas également avec la fermeture de l'ARAST et la création de la SCOPAD. Les salariés sont devenus des entrepreneurs et se sont constitués en équipe dirigeante en montant leur propre « affaire ».



### **2.3 – Le niveau macrosocial influence le niveau mésosocial via les premiers réseaux inscrits dans les dispositifs institutionnels**

Sur le plan des politiques nationales, plusieurs textes de loi viennent régler directement ou indirectement une partie du champ de l'économie sociale et solidaire. On peut retrouver, bien avant cette période, la loi de lutte contre les exclusions de 1998, mais aussi la loi du 18 janvier 2005 sur la cohésion sociale. Le fait marquant est bien la création d'un certain nombre de dispositifs qui commencent à trouver leur appartenance à l'économie sociale et solidaire.

Les premiers liens avec certaines têtes de réseau comme le réseau coopératif pour entreprendre ont été noués durant cette période sans forcément se concrétiser durant cette première étape. Les correspondants nationaux de l'administration centrale et des correspondants régionaux ont pu mettre en place une stratégie dans le temps sur cette approche entrepreneuriale au sein de la famille coopérative. Un élément important à prendre en compte est celui du mariage entre le national et local. Comme nous l'avons vu précédemment, l'impulsion nationale sur l'économie sociale et solidaire se décline au niveau de chaque territoire, mais pas dans les mêmes conditions et contextes, mais avec une ligne de développement qui s'appuie sur le format des consultations régionales. Ce qu'il faut retenir pour La Réunion, c'est qu'il n'y a pas d'interconnexion forte au départ entre le délégué départemental la vie associative (DDVA) et le correspondant régional sur l'économie sociale et solidaire durant cette période. Les passerelles avec le délégué départemental à la vie associative vont devenir un point d'attention pour les périodes suivantes puisque la place de l'association au sein de l'économie sociale et des dynamiques engagées est une question récurrente. Les connexions vont se construire dans d'autres périodes. L'interconnexion entre les ministères n'existe pas en tant que telle également. Il va y avoir une convergence d'objectifs entre l'État, la région et le département sur le constat que l'on retrouve dans la première étude en 1993 sur l'économie alternative la nécessité de trouver de nouvelles alternatives au développement de l'île. Néanmoins, la CRES prend position dans une convention qui lie l'État et le département dans un premier temps. Ce qui lui permet, semble-t-il, de pouvoir travailler sur les prises de conscience de l'économie sociale et solidaire à La Réunion.

Ce contexte de prise de conscience pose les bases d'une première dynamique des acteurs de l'économie sociale et solidaire et des institutions sur le territoire. Ce sont bien les consultations régionales de 2001 qui créent un cadre favorable à l'interaction entre les acteurs qui ne se connaissent pas tous pour la plupart au sein du grand ensemble de l'ESS. Les institutions ont en parallèle travaillé au niveau local sur les problématiques du territoire et les alternatives depuis 1993 selon les documents disponibles. L'impulsion nationale rejoint la problématique locale dès 2001 grâce à la création du secrétariat d'État à l'Économie solidaire.

« Voilà pour les étapes. À l'époque, on pouvait penser que c'était dynamique. Le ministre avait créé ce fameux secrétariat d'État. Un délégué qui était venu deux ou trois fois à La Réunion. J'étais allé le voir. Plusieurs fois aussi à Paris. J'étais parti à l'époque avec Théodore Hoarau, le président de la Mutualité et de la CRES. Ça a relancé. Il y a eu les consultations en 2001. Je n'étais pas là. Je sais que l'État avait animé les consultations régionales sur le sujet. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un acteur public.)

Les rencontres entre des acteurs nationaux et locaux ont été à l'origine de cette impulsion institutionnelle. Les institutions locales ont œuvré dans un contexte de dynamique nationale sur l'ESS.

### **3 – La période de 2010 à 2014**

Cette période est celle qui révèle une dynamique collective structurante tant au niveau des réseaux d'entreprises de l'ESS que des institutions locales et nationales. Nous analyserons les liens sur les trois échelles d'observation choisies.

#### **3.1 – L'analyse mésosociale : ouverture des réseaux sur les partenariats**

Nous rappelons les principaux faits marquants de cette période afin de mettre en perspective nos analyses à l'échelle mésosociale :

<b>2010 à 2014 : L'ère des réseaux structurants en action</b>		
<b>Des institutions et des entrepreneurs qui s'organisent (mésosocial)</b>		
<b>Item historique</b>	<b>Faits marquants</b>	<b>Sources</b>
Contexte de l'ESS : Des réseaux qui se consolident	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Premier colloque sur les formes de mutualisation et de coopération à La Réunion en 2010 et forum de l'entrepreneuriat solidaire en 2011.</li> <li>– Rencontre territoriale sur l'ESS sur chaque arrondissement de l'île.</li> <li>– De nouveaux établissements publics qui s'investissent dans l'ESS : région, les chambres consulaires, et les collectivités.</li> <li>– Les besoins évoluent sur l'île vers des nouvelles demandes d'expertise : observatoire ciblé des données sur un territoire par exemple.</li> <li>– Année internationale des coopératives en 2012.</li> <li>– Loi-cadre sur l'ESS du 31 juillet 2014.</li> </ul>	Archives CRESS
Partenaires/institutions : Première génération	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Direction du travail : poursuite du rôle historique en tant que correspondant régional sur l'économie sociale.</li> <li>– Signature des deux premiers contrats d'objectifs : premier contrat d'objectifs signé sur la période 2011-2012 et le deuxième sur la période 2013-2015.</li> <li>– <b>National 2012 : ministre délégué auprès du ministre de l'Économie et des Finances, chargé de l'Économie sociale et solidaire, Benoît Hamon.</b></li> </ul>	Convention 2002-2004  Archives CRES
CRESS Acteur stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nouvelle évolution, structuration de la CRESS : CRESS (devenir un acteur stratégique avec des missions de service public) et plan d'action à l'échelle régionale dans un cadre partenarial et structurant à travers le contrat d'objectifs État-région.</li> <li>– Rôle renforcé suite à la promulgation de la loi-cadre ESS.</li> <li>– Positionnement stratégique : un travail préparatoire sur la loi-cadre sur l'ESS.</li> <li>– Sur le plan matériel et RH : renforcement des moyens humains et financiers dès 2012.</li> <li>– Nouveau rayonnement territorial : travaux au sein des SPEP, du Pôle emploi, Insee.</li> </ul>	Archives CRES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un partenariat se construit avec la collectivité régionale sur plusieurs actions phares : Forum de l’entrepreneuriat solidaire, développement des coopératives, rencontres territoriales, etc.</li> </ul>	
Dynamiques entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Augmentation significative des projets coopératifs et de mutualisation sur le territoire : SCOP, SCIC, et groupements d’employeurs.</li> <li>– Premier forum sur l’entrepreneuriat solidaire le 30 novembre 2011 (État, région, Europe et CRES).</li> <li>– Premier prix en faveur des coopératives en 2013.</li> <li>– Dispositifs nationaux : Jeun’ESS et 100 millions d’euros consacrés à l’ESS</li> </ul>	Archives CRES
Observatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>En 2012, c’est 10,6 % des emplois salariés, soit 22 502 (Clap)/21 700 (Dads) emplois salariés, 1 994 établissements.</b></li> </ul>	Données Insee-CLAP CRESS

Le contrat d’objectifs signé pour la première fois durant cette période entre l’État, la région et la Chambre régionale de l’économie sociale pose une nouvelle forme de structuration de l’économie sociale et solidaire dans une dynamique totalement transversale. Cette approche est possible par l’entrée de la région Réunion qui a inscrit l’économie sociale et solidaire dans sa nouvelle mandature. À ce titre, plusieurs élus sont investis sur cette question touchant à la fois à l’approche par famille, par exemple les associations, ou par type d’entrepreneuriat comme l’économie solidaire, et une élue (Valérie Benard) qui a la charge de chapeauter de manière transversale l’ensemble des actions et des dispositifs concernés.

« Je regarde la convention qui a été signée avec la région, l’État et la CRES et la CCI également, c’est ce qui a donné cet élan. À un moment donné, on doit formaliser. Différentes institutions doivent formaliser leur collaboration à travers une convention. Ça doit se formaliser pour permettre aux porteurs de projet, pour permettre à ceux qui souhaitent entreprendre d’être soutenus et d’être suivis par un collectif, un groupe. »  
(Extrait d’entretien cité précédemment d’un dirigeant salarié coopératif.)

Une forme de convergence s’installe assez rapidement sur les problématiques liées à l’entrepreneuriat dans l’économie sociale et solidaire aussi bien sur les formes

innovantes de l'entrepreneuriat coopératif que sur les nouvelles formes de mutualisation (SCOP, SCIC, CAE, Groupements d'employeurs, etc.).

« En 10 ans, dans l'accompagnement des coopératives, ce qui a énormément changé pour moi, à mon sens, c'est le regard et l'écosystème partenarial de l'ESS. D'abord le regard extérieur des acteurs du développement économique. Ce regard qui a changé. Une prise en compte que l'économie sociale et solidaire, c'est une richesse. Non seulement, une richesse en termes de PIB, mais une richesse en termes territorial et humain. Et donc, du coup, le système des entrepreneurs s'était élargi. Et quand on crée une entreprise, en fait, on a besoin d'un système partenarial, financier, appui, conseil, communication, reconnaissance, CCI, les acteurs institutionnels, les CMA, les conseils, les experts-comptables, les avocats. Donc, en fait, ce que j'appelle l'écosystème de l'entreprise, c'est finalement tous les acteurs qui gravitent autour d'une entreprise et qui vont rentrer dans la chaîne de valeur à un moment ou à un autre. » (Extrait partiellement cité précédemment d'un dirigeant salarié coopératif.)

« Mais, ce que je vois très clairement, c'est qu'en dix ans, au début, on avait du mal à rencontrer un chargé de mission à la CCI. Et aujourd'hui, une CCI fait une SCIC. Rentre au capital d'une SCIC. Certes, c'est à La Réunion, où on a beaucoup innové. Mais voilà. Je ne dis pas qu'on a déjà ça en Métropole... » (Extrait d'un dirigeant salarié coopératif.)

Au-delà de l'ensemble des analyses déjà posées, il nous semble important de voir ce qui rassemble et fait converger l'ensemble des volontés institutionnelles en donnant aussi un cadre nouveau pour l'ensemble du territoire.

« Il y a plus que des portes qui s'ouvrent. Il y a vraiment... on accède petit à petit aux mêmes facilités que l'entrepreneuriat classique. On a juste les financements encore à améliorer. Mais, on a des oreilles, des partenaires, des institutions où en fait ce qu'on dit, c'est entendu et on croit en nous. À La Réunion, ça a été pareil. Ça a été plus rapide, car il y avait quand même la CRES qui avait quand même bien travaillé le terrain et je pense qu'il y a une particularité territoriale. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant du mouvement coopératif.)

Par ailleurs, le contrat d'objectifs permet de fixer les priorités pour les institutions, mais aussi pour l'ensemble des partenaires et des acteurs qui s'inscrivent dans ce champ. Il

permet également de fournir un cadre d'évaluation des actions menées à travers les temps forts, laissant la construction stratégique ainsi que les temps de gestion des dispositifs existants au comité de pilotage. L'exemple de l'entrepreneuriat coopératif est éloquent, que l'on pourrait qualifier de vrai choc coopératif ! (cf. annexe 1). Une partie non négligeable du contrat d'objectifs dans sa première version inscrit les modes d'entreprendre comme un axe déterminant du développement de l'économie sociale et solidaire durant cette période.

**Extraits du Contrat d'objectifs État-région-CRES 2012-2015  
concernant le bilan du précédent contrat d'objectifs :**

« Le bilan du contrat d'objectifs 2011-2012 (septembre 2012) fait apparaître sur :

- l'axe de l'accompagnement des entreprises solidaires : la création de sept coopératives sur deux ans, pour un global de 250 salariés, soit 153 ETP : (3 SCOP, 3 SCIC, 1 CAE) ;
- l'axe des financements solidaires : la labellisation d'un financeur solidaire dans le PIA et la familiarisation des acteurs à cette thématique via un forum relatif à la finance solidaire. »

Les données chiffrées dans ce court extrait du contrat d'objectifs qui évoquent le bilan de la première version 2011-2012 mettent en avant l'axe de l'accompagnement des entreprises solidaires avec la création de cette coopérative sur deux ans, performance jamais atteinte sur le territoire.

« On a changé le territoire. Pas tout seul. Le réseau des coopératives, on n'a pas tout seul le territoire. L'ESS a changé le territoire. Alors, évidemment en Île-de-France, il y a le PIB qui tire tout le pays... mais, je vois dans les autres régions plus petites. L'économie sociale et solidaire change le territoire. Doucement, tranquillement, mais on impacte. » (Extrait cité précédemment d'entretien d'un dirigeant du mouvement coopératif.)

Il est évoqué également la nouvelle thématique des financements solidaires, problème crucial qui avait déjà été identifié lors des consultations locales 2001, et qui est abordé dans ce contrat d'objectifs sous l'angle de la compréhension dans un premier temps des mécanismes complexes relatifs à ces outils financiers.

Au-delà des prises de décisions et des actions menées dans le cas de ce contrat d'objectifs, il faut noter le formidable catalyseur que ce contrat a permis de mettre en place entre les réseaux nationaux et locaux, les acteurs et les institutions locales, ainsi

que les entrepreneurs et les entreprises de l'économie sociale et solidaire sur le territoire. Ce niveau d'interaction n'a jamais également été autant formalisé avant ce document. C'est pourquoi un deuxième contrat d'objectifs a été proposé dans la foulée de 2012 à 2015.

« Les réseaux nationaux se sont de plus en plus intéressés à La Réunion. Par exemple, l'URSCOP qui s'est intéressé à La Réunion depuis une dizaine d'années et qui intervient en appui de la CRES. Après, le regret qu'on peut avoir, c'est qu'au sein de la CRES, il n'y a pas une implication égale de l'ensemble des familles. Quand je dis implication, c'est un partage d'expérience. On se concentre sur les problèmes de sa propre famille. Après, ce n'est pas une critique. Quand on est le nez dans le guidon, on n'a pas forcément le temps et l'envie de partager avec les autres acteurs. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

De nouveaux axes sont donc visibles dans cette deuxième version : la formation et les finances solidaires sont inscrites comme des axes forts aux côtés du développement économique des entreprises de l'économie sociale et solidaire et de la démarche qualité de ces entreprises.

« Comme l'écosystème financier est indispensable, il faut également qu'on se connaisse. Tout ce qui gravite autour de l'accompagnement et de la création d'entreprise, du développement, ça doit se connaître et essayer de travailler ensemble. C'est dur à structurer, c'est compliqué, on y arrive doucement, mais il faut y arriver. Ce qui marche, c'est quand les structures savent travailler ensemble. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié du mouvement coopératif.)

La poursuite d'une meilleure accessibilité de l'expertise et des outils nationaux déclinés sur le territoire local a été mise en place, par exemple dans le cadre du travail sur les finances solidaires. En effet, le réseau national Finansol a travaillé en étroite collaboration avec les institutions locales et la Chambre régionale de l'économie sociale afin de vulgariser et de partager les expériences réussies avec ce type d'outils. À l'occasion du forum des finances solidaires organisé en 2011, les acteurs de l'accompagnement et du financement ont été réunis au Parc des Expos dans la capitale, les entreprises innovantes de l'économie sociale et solidaire se sont engagées à partager leurs expériences, et des réseaux nationaux comme Finansol et France Active sont

venus rendre accessible, au niveau local, les expertises et les outils nationaux. Une des caractéristiques de la sollicitation des réseaux nationaux par les institutions locales en lien avec la Chambre régionale de l'économie sociale a été de toujours inscrire cette dynamique dans un transfert de savoir-faire, mais aussi en sollicitant l'expertise en fonction des problématiques locales rencontrées.

Cette période fait émerger plusieurs éléments clés pour notre analyse des données du terrain :

- la notion de volonté d'agir est déterminante dans la posture des acteurs ;
- un travail institutionnel collectif a été mené de manière soutenue durant cette période à travers plusieurs réseaux actifs sur le territoire avec l'appui d'expertises nationales au départ ;
- l'impact et le changement d'échelle sont observables et partagés par les cercles composés de « l'écosystème de l'accompagnement et de financement » des projets ESS.

### **3.2 – Dynamiques mésosociale et microsociale : une nouvelle génération d'entrepreneurs**

L'ensemble des actions de la CRES rayonne globalement beaucoup plus sur le territoire puisque lors des assemblées générales de nombreuses zones sont investies au sein des actions liées à l'économie sociale et solidaire, au sein des communes notamment. Sont citées par exemple dans le rapport d'activité en AG de 2012 de la CRES plusieurs communes : Saint-Denis, TCO, Saint-Leu, Saint-Louis, Entre-Deux, etc.

« Chaque collectivité... On a des communautés de communes qui ont développé des orientations ESS. Il y a des communes qui aujourd'hui développent des services. »  
(Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

Sur la dynamique entrepreneuriale, les actions et événements recensés confirment la mobilisation générale des acteurs de l'économie sociale et solidaire, et les institutions sur la création de nouveaux projets. Cette dynamique prend autant d'ampleur concernant les projets qui n'émergent que sur les parcours construits avec les institutions présentes en matière d'accompagnement.



« Changement au niveau des comportements, mais aussi au niveau des mentalités. Après ça, les gens avec qui on a pu construire des passerelles notamment. Les salariés aussi. Pas au même niveau. On a pu changer les mentalités de certains salariés. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

« Oui. Et en fait, ce qu'on s'est aperçu qui marchait, on arrive à créer de la coopération entre les réseaux d'accompagnement. C'est impossible de ne pas... Plus on travaille avec les autres, mieux c'est. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

« Après, c'est des histoires de personnes. On travaille ensemble, sur des dossiers souvent. On fait des actions communes, de présentation, de développement. On essaie de créer des événements. Et, c'est ce maillage-là qui crée la réussite. Comme l'écosystème financier est indispensable, il faut également qu'on se connaisse. Tout ce qui gravite autour de l'accompagnement et de la création d'entreprise, du développement, ça doit se connaître et essayer de travailler ensemble. C'est dur à structurer, c'est compliqué, on y arrive doucement, mais il faut y arriver. Ce qui marche, c'est quand les structures savent travailler ensemble. » (Extrait cité précédemment d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

Sur les motivations des individus interviewés, nous constatons une vraie dynamique sur la volonté d'agir des acteurs de l'ESS.

« C'est passé par une volonté des grands acteurs de l'ESS, dont le mouvement coopératif de se développer. C'est passé par la volonté des CRES de dire que l'économie sociale et solidaire, c'est une économie qui sait où elle va, dans le bon sens. Une volonté de reconnaissance. Une volonté de développement, il faut donc des stratégies, etc. Mais aussi, il faut réussir à élargir son écosystème. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié coopératif.)

« À côté, il y a autre chose. La solidarité. Je sais que mon secteur, dans l'ESS, il y avait une volonté de dire qu'on n'est pas dans notre bulle. De faire le lien avec le monde économique. » (Extrait d'entretien d'un acteur public.)

« Un certain nombre de réseaux étaient existants dans l'économie sociale et solidaire, mais ils fonctionnaient en autarcie. Il faut qu'on ait des réseaux montants et

descendants, le national et le local. Et des gens qui sont confinés à travailler ensemble. On pouvait les retrouver dans l'éducation populaire, dans d'autres champs. Est-ce que ces réseaux avaient une volonté de travailler ensemble ? Travailler ensemble et travailler en transversalité, ça, dans la transversalité, on peut comprendre des coopérations, des mutualisations. Et puis après ça, c'est une première logique. Dans les réseaux, est-ce qu'il y avait des réseaux qu'au niveau de La Réunion ? Quels étaient ces réseaux ? Oui. On voit bien que le fait d'être sur une île, on fait beaucoup de rencontres. » (Extrait d'entretien d'un acteur public.)

« Mais sur ce territoire, si tu n'as pas cette volonté. Il peut y avoir des porteurs de projets. Mais s'il n'y a pas des volontés institutionnelles, des volontés qui accompagnent ces autres volontés, ils ne pourront rien faire. » (Extrait d'entretien d'un acteur public.)

Cette volonté collective des acteurs se traduit également par une volonté d'agir en réseau de personnes se trouvant aussi bien au sein des entreprises de l'ESS que des institutions locales et nationales. Les valeurs et les capacités d'agir militantes reviennent très souvent dans les verbatim.

« Ta manière de voir l'ESS est liée à un réseau formel ou informel que tu as pu avoir à un moment donné qui a contribué à faire évoluer les choses. L'histoire de l'ESS, c'est un peu ça. Il y a eu des liens entre les personnes... » (Extrait d'un dirigeant bénévole associatif.)

« Le lien on ne le trouve pas aussi en termes professionnels. Je ne conçois pas – c'est mon point de vue – qu'au sein de l'ESS... Il faut avant tout être un militant. Pour moi, ce côté militant, c'est vouloir changer les choses. D'ailleurs, on le voit bien, quand j'étais dans l'armée, je voulais changer les choses. Je ne peux pas changer le monde, mais je veux changer certaines petites choses. Ce côté humain au cœur de tout. Je suis investi dans le bénévolat. » (Extrait partiellement cité précédemment d'un dirigeant bénévole associatif.)

« Au-delà, ce sont les rencontres qu'on peut faire. Dans l'ESS, ce sont les rencontres. Ça crée des passerelles. Je vois à travers des dirigeants, des élus. Ces rencontres font qu'à un moment donné, on a cet idéal de transformer les choses. Pour répondre à ta question [...] Après à La Réunion, rencontre avec des gens. J'ai parlé de toutes ces

personnes qui m'ont beaucoup aidé et aiguillé. C'est des personnes... Je me dis souvent, maintenant. Il n'y a pas de hasard. Il y a des rencontres. Je t'ai vu, j'ai vu X... tous ces gens, maintenant, je les revois. Ils sont toujours là. » (Extrait d'un dirigeant bénévole associatif.)

« En tant que salariés, comment créer un réseau, porté peut-être par des salariés de l'ESS... Ce sont des salariés de l'ESS qui parlent de leur métier. Je pense que de plus en plus on réfléchit à ça. Je rencontrais quelqu'un qui me disait et qui avait la même frustration que moi. Je lui disais qu'il était temps que nous, les salariés de l'ESS, on arrive aussi à créer notre culture, notre réseau. Peut-être aller voir les collectivités, créer des débats, des forums. Réfléchir sur l'ESS. Faire une ou deux fois dans l'année des cafés débats avec le monde de l'entreprise, les acteurs de l'ESS, les élus, échanger sur un sujet... » (Extrait d'entretien d'un acteur public.)

« Je pense que les réseaux existaient. Un certain nombre de réseaux étaient existants dans l'économie sociale et solidaire, mais ils fonctionnaient en autarcie. Il faut qu'on ait des réseaux montants et descendants, le national et le local. Et des gens qui sont confinés à travailler ensemble. On pouvait les retrouver dans l'éducation populaire, dans d'autres champs. Est-ce que ces réseaux avaient une volonté de travailler ensemble ? Travailler ensemble et travailler en transversalité, ça, dans la transversalité, on peut comprendre des coopérations, des mutualisations. Et puis après ça, c'est une première logique. Dans les réseaux, est-ce qu'il y avait des réseaux qu'au niveau de La Réunion ? Quels étaient ces réseaux ? Oui. On voit bien que le fait d'être sur une Île, on fait beaucoup de rencontres ». (Extrait d'entretien partiellement cité précédemment d'un acteur public.)

Sur la reconnaissance de l'ESS et de ses institutions, l'analyse de la représentation de la CRESS au sein de certaines institutions marque une évolution significative de la place de l'ESS dans les instances publiques locales. Nous pouvons également noter une prise en compte de l'ESS au sein d'instances spécifiques comme dans le comité de programmation du programme LEADER porté par l'association AD2R. Cette prise en compte s'est traduite, par exemple, par la mise en place de lignes de financement dédiées au monde associatif et à l'économie sociale et solidaire en général. Un administrateur de la CRES a été désigné et mandaté, avec le directeur par exemple, pour représenter l'économie sociale et solidaire au sein de cette instance de décision.

Sur la dynamique institutionnelle, le nombre de partenariats noués démarre avec à la fois une formalisation sans précédent des relations qui régissent plusieurs institutions sur l'économie sociale et solidaire et des individus au sein des organisations qui ont joué durant cette période un rôle clé. Sans revenir sur les détails cités plus haut, la signature d'une convention de partenariat entre la CRES et la CCIR, en présence de l'État et des représentants nationaux marque dans l'histoire de l'ESS à La Réunion une première pierre importante dans la dynamique entrepreneuriale.

« Je pense, ça aurait été compliqué puisqu'il y a eu des institutions qui se positionnaient pour nous accompagner, pour nous mettre en lien. Je regarde la convention qui a été signée avec la région, l'État et la CRES et la CCI également, c'est ce qui a donné cet élan. À un moment donné, on doit formaliser. Différentes institutions doivent formaliser leur collaboration à travers une convention. Ça doit se formaliser pour permettre aux porteurs de projet, pour permettre à ceux qui souhaitent entreprendre, d'être soutenus et d'être suivis par un collectif, un groupe. Car d'une manière ou d'une autre, vous êtes rattachés à cette charte. Vous êtes condamnés même à accompagner ces porteurs de projets sous condition que ce projet soit viable. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié coopératif.)

C'est la plus grosse étape d'évolution de la dynamique d'accompagnement des porteurs de projets sur le territoire après la création durant la première période de 2000 à 2005 du réseau d'appui aux initiatives solidaires. Cette forme d'accompagnement est beaucoup plus évoluée dans sa technicité et dans son montage en associant des réseaux nationaux et locaux. Elle traduit également une innovation partenariale en combinant des compétences entre les différentes institutions. La complexité de ce montage a été rendue possible grâce à des interactions qui se sont construites dans la période précédente de 2005 à 2010.

Pour couronner cette dynamique entrepreneuriale, il faut noter également que l'année 2012 a été consacrée année internationale des coopératives et qu'un concours et une remise de prix ont eu lieu pour récompenser les coopératives qui se distinguaient par leur entreprendre ensemble autrement par deux prix : le prix des coopératives Réunion récompensant la société coopérative d'intérêt collectif ECSPER, dont l'activité petite enfance se combine avec celle des principes du développement durable, et le prix spécial jeunes talents attribué à la société coopérative d'intérêt collectif Ecolange<sup>974</sup>

dont l'activité allie l'insertion par l'activité économique et le développement durable à travers la production de couches lavables.

« Que le rôle des coopératives ou des coopérateurs soit mieux entretenu ou discuté et peut-être, comme ça, amener d'autres gens à prendre ce modèle ou cette forme-là. Je vais tempérer un peu mes propos. Ce n'est pas parce qu'on a développé une coopérative qu'on va forcément réussir. Il y a plus de chances que ça réussisse. Mais l'implication dans le projet, la conduite économique, la gestion, il faut qu'elle soit ferme. Mais, après, le partage d'une certaine éthique, d'une certaine valeur des choses, fait que ça va mieux prendre que dans une entreprise classique. Il y a un point que j'ai envie de développer, c'est une certaine éthique dans le travail. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

Sur la dynamique de formation, l'ouverture de cursus universitaire niveau master sur l'ESS a permis l'émergence de dirigeants qualifiés, à l'image de la création du master des Associations pour la première fois à La Réunion (IAE Réunion et IAE Paris-Sorbonne.)

« Le fait que vous apportiez beaucoup de conviction à cette dimension. Et comme c'est convergent pour l'ensemble des gens qui interviennent et au final, il y a une culture de l'entrepreneuriat qui se construit. Après, c'est l'aptitude des uns et des autres à ce que j'appelle la métabolisation. On voit bien qu'il y a des étudiants qui passent deux ans et à la fin des deux ans on se demande quel impact on a eu sur le cursus. Mais, globalement, on a quand même des étudiants qu'on transforme. On a des processus de transformation. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

### **3.3 – Du niveau méso au macrosocial : des réseaux ouverts à de nouvelles perspectives**

Sur les politiques nationales, l'organisation des États généraux de l'économie sociale et solidaire en 2011, commencée depuis juin 2010, a permis de lancer une nouvelle dynamique d'échange entre différents thèmes propres au champ de l'ESS, et d'inscrire une dynamique d'innovation que l'économie sociale et solidaire porte « dans l'ombre depuis des décennies ».

« Alors demain ? Je suis optimiste. Parce que voilà, on a soulevé une lame de fond. Un des points marquants, c'est la crise financière. C'est indéniable. C'est toujours pareil. Toute crise amène des opportunités. Et les opportunités, ça a été de montrer que nos valeurs, finalement, nos entreprises et les valeurs qu'elles portent, leur façon d'entreprendre, elles étaient, non pas une réponse à la crise, mais elles étaient une réponse à une modération. Elles étaient la solution à une modération qui ne produit pas ces crises terribles. Il faut avoir une économie, modérée et de bon sens. Remettre du sens, de la valeur. Développer en étant soucieux d'un certain nombre de choses. Avoir du bon sens économique. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié du mouvement coopératif.)

Cette dynamique des réseaux nationaux s'inscrit aussi pleinement dans la préparation du texte de loi qui s'engage dès 2012 avec la création du premier ministère dédié à l'économie sociale et solidaire. Les débats sont vifs, mais ils révèlent également que des tensions existent entre les grandes familles de l'économie sociale tant sur l'approche globale de la définition de son périmètre que sur les textes réglementaires qui régissent chacune des familles.

Au niveau des institutions locales, les connexions entre les réseaux nationaux et les institutions locales se consolident durant cette période. Les rencontres organisées sur l'île et en métropole renforcent les relations entre les institutions nationales et locales sur plusieurs interactions déterminantes pour le développement de l'ESS : les premières rencontres avec l'Union régionale des coopératives d'Île-de-France, les rencontres avec l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (AVISE), et le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, les rencontres nationales du DLA, etc. ; pour la CRES de La Réunion, il s'agit d'une nouvelle étape de développement où la ressource et l'expertise nationale viennent conforter les outils et les dispositifs locaux à travers du transfert de savoir-faire.

« Au niveau national, ils ont eu 15 ans pour expérimenter l'outil, pour le faire évoluer, mettre en place du sociétariat. À La Réunion, on a eu cinq ans pour tout mettre en place pour rentrer dans les clous de la loi. On bénéficie de l'expertise du réseau. Mais, on doit accompagner le développement. On doit structurer et on doit répondre aux exigences législatives. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié coopératif.)

Plusieurs temps forts de l'ESS sont organisés durant cette période avant la promulgation de la loi en 2014. On peut noter une dynamique d'acteurs de l'entrepreneuriat coopératif et la mutualisation, dès 2010, avec une journée intitulée *Entreprendre ensemble autrement*.

« Elle est lente et en même temps depuis 2010, il y a eu pas mal de changements. Il y a beaucoup plus de communication sur ces thèmes-là. En même temps, on est dans le mois de l'ESS. On a créé des liens entre plusieurs SCOP à La Réunion. Son positionnement est peut-être intéressant. Je pense aussi qu'on peut aussi se déclarer entreprise solidaire, entreprise équitable. Ça a fait émerger des vœux et des souhaits d'aller dans ce modèle. C'est une bonne chose qu'on en parle de plus en plus pour amener les jeunes et les futurs pensants vers ce modèle d'économie-là. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié coopératif.)

« Ma vision de l'ESS, c'est une vision qui a évolué. Ma vision aujourd'hui. En 10 ans, dans l'accompagnement des coopératives, ce qui a énormément changé pour moi, à mon sens, c'est le regard et l'écosystème partenarial de l'ESS. D'abord le regard extérieur des acteurs du développement économique. Ce regard qui a changé. Une prise en compte que l'économie sociale et solidaire, c'est une richesse. Non seulement, une richesse en termes de PIB, mais une richesse en termes territorial et humain. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

Dès 2011, c'est l'introduction d'une nouvelle thématique qui s'inscrit dans le cadre de la signature du contrat d'objectifs entre l'État, la région et la Chambre régionale de l'économie sociale, celle des finances solidaires.

« Ce qui me marque, c'est que les collectivités, les financeurs, ils voient le nombre d'emplois que l'on porte. Le nombre de contrats aidés. On ne voit pas l'impact social et c'est là aujourd'hui que je me bats. On va revenir aussi en termes de développement de territoire, d'impact social. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

« L'ESS est arrivé à un tournant. Je pense à la baisse des subventions publiques. Il y a de moins en moins d'argent face à la crise économique qu'on a traversée. Je pense qu'il est important que les acteurs de l'économie sociale et solidaire réfléchissent sur d'autres modes opératoires et pour arriver très vite, ça... Je pense que l'ESS ne peut pas changer les choses d'une manière globale. Mais, quand on parcourt le territoire, on peut

commencer à changer le territoire, la proximité, créer des synergies et comment monter au niveau national. Partir du territoire. Je crois vraiment à la notion de territoire. Ses synergies. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un acteur public.)

Un travail est mené entre les institutions, les structures destinées à soutenir le financement des organisations d'économie sociale et solidaire et les acteurs souhaitant bénéficier de ces outils de financement. Un guide sur les finances solidaires est également conçu avec le réseau national Finansol et les institutions locales afin de rendre accessible au plus grand nombre des outils dédiés à cette finance solidaire. Il s'agit de transformer la vision classique des acteurs, des financeurs et des systèmes de financement de projets ESS.

## **4 – La période de 2014 à 2016**

Cette période est celle qui révèle une véritable reconnaissance et évolution du cadre institutionnel aboutissant à des marqueurs du changement en rupture avec les premières périodes de contexte analysées. Notre terrain sur cette dernière phase de notre chronologie d'événements et décisions portera transversalement sur les trois échelles d'observation choisies, en matière de lien et de dynamique collective.

### **4.1 – L'analyse mésosociale : l'institutionnalisation des réseaux**

Plusieurs éléments factuels durant cette période contribuent à la dynamique de l'économie sociale et solidaire sur l'approche mésosociale.

Le premier axe du contrat d'objectifs qui a émergé durant cette période est bien le travail et les actions phares avec les collectivités territoriales suite à l'adoption de la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire. Cet enjeu est venu souligner les relations entre les pouvoirs publics et les entreprises de l'économie sociale et solidaire en remettant en question les rapports historiques sur les moyens alloués ainsi que sur la stratégie adoptée. L'organisation des rencontres territoriales dans chaque arrondissement de l'île a permis de créer de nouveaux espaces d'échange sur les outils et les dispositions introduites par la nouvelle loi-cadre en 2014, mais aussi de questionner les dispositifs existants que certaines entreprises de l'économie sociale et solidaire sollicitent régulièrement. Il s'agit bien là dans le cas du contrat d'objectifs d'une politique locale



menée entre l'État, la région et la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire comme un lieu d'échanges stratégiques où des thématiques, des stratégies, et des espaces d'échange sont proposés afin de créer une dynamique avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire sur le territoire. Nous pouvons citer quelques exemples issus des rencontres régionales comme la thématique de la coopération, ou celle de l'innovation sociale.

« Au-delà, ce sont les rencontres qu'on peut faire. Dans l'ESS, ce sont les rencontres. Ça crée des passerelles. Je vois à travers des dirigeants, des élus. Ces rencontres font qu'à un moment donné, on a cet idéal de transformer les choses. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

« Tout le monde est là. Le temps a permis de solidifier les liens et la relation. L'ESS, ça prend du temps. L'accord est là pour témoigner. Il existe depuis un certain nombre d'années. Il y a eu des hauts et des bas, certes. L'entité est là et le temps a permis d'incruster l'accord dans le paysage réunionnais. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif.)

De nouvelles dynamiques ont également émergé durant cette période puisque les Pôles territoriaux de coopération économique ont été consacrés par un appel à projets national et la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire, comme évoqué dans la partie précédente. Cette combinaison d'acteurs nécessaires entre les entreprises classiques et des entreprises de l'économie sociale et solidaire offre de nouvelles perspectives de coopération sur le territoire au-delà du modèle coopératif.

« Ici, certes, on est en train de structurer avec la CRES mais il n'empêche que c'est quand même extrêmement innovant la qualité des partenariats qui arrive. C'est arrivé très vite. Je suis épaté de la façon dont ça arrive, comment c'est reçu dans les CCI et dans les CMA, à quelle vitesse ils ont évolué. Je pense que c'est une des particularités de l'île. On a des gens qui sont ouverts. Je pense que c'est aussi... Les Réunionnais sont, à mon avis, des gens extrêmement ouverts qui n'ont pas d'œillères, qui cherchent des solutions. Les gens que je rencontre, cherchent des solutions et si ça marche, c'est super. Effectivement, on est un peu... On est en train de structurer tout ça. Mais, à la fois, la qualité de ce qu'on crée, c'est hyperimportant. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié coopératif.)

Une autre dimension a été également encouragée par la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire suite à l'inscription d'une dimension militante à consolider et à développer suite à la signature de la convention d'agrément entre l'État, la région et la chambre régionale d'économie sociale et solidaire.

« Donc, il y a encore des gens qui s'imaginent que quand on met des gens autour de la table et qu'on parle, c'est de l'ESS. Certainement. La démocratie, la concertation, ça fait partie de nos outils. Mais, ce n'est qu'un aspect. C'est un outil. Ce n'est pas l'ESS. L'ESS, c'est autre chose. Ça, je ne connais pas bien dans l'île. Je ne sais pas... »  
(Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif.)

« À La Réunion, ça a été pareil. Ça a été plus rapide car il y avait quand même la CRES qui avait quand même bien travaillé le terrain, et je pense qu'il y a une particularité territoriale. C'est qu'effectivement, il y a une conscience des acteurs, de tout le monde, qu'il faut trouver une solution. Que finalement, l'économie sociale et solidaire est une. Il y a une superposition... En fait, on a commencé à développer des structures, les SCOP où finalement l'ensemble de notre écosystème évoluait et l'écosystème de nos entreprises. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif.)

La déclinaison de partenariat et de dynamique collective sur le changement d'échelle de l'entrepreneuriat de l'ESS est donc une des clés de cette dimension mésosociale.

« Les porteurs de projets ? Comment je peux percevoir ? À mon niveau. Ce n'était pas facile non pas sur la construction de l'équipe. C'est du travail administratif mais c'est plus du travail partenarial où on avait besoin de s'appuyer sur la CRES mais c'est plus ensuite sur le modèle économique où j'ai rencontré le plus de difficultés. Pas sur la construction. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

« Je regarde la convention qui a été signée avec la région, l'État et la CRES, et la CCI également, c'est ce qui a donné cet élan. À un moment donné, on doit formaliser. Différentes institutions doivent formaliser leur collaboration à travers une convention. Ça doit se formaliser pour permettre aux porteurs de projet, pour permettre à ceux qui souhaitent entreprendre, d'être soutenus et d'être suivis par un collectif, un groupe. »  
(Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié coopératif.)

« Elle est lente et, en même temps depuis 2010, il y a eu pas mal de changements. Il y a beaucoup plus de communication sur ces thèmes-là. En même temps, on est dans le mois de l'ESS. On a créé des liens entre plusieurs SCOP à La Réunion. Son positionnement est peut-être intéressant. Je pense aussi qu'on peut aussi se déclarer entreprise solidaire, entreprise équitable. Ça a fait émerger des vœux et des souhaits d'aller dans ce modèle. C'est une bonne chose qu'on en parle de plus en plus pour amener les jeunes et les futurs pensants vers ce modèle d'économie-là. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif.)

Globalement cette période de 2014 à 2016 est à la fois la reconnaissance d'un mode d'entreprendre qui influe de manière significative sur les dynamiques de coopération générale, mais aussi sur le plan local une ouverture beaucoup plus marquée sur les partenariats visant le développement de l'économie sociale et solidaire. Différentes étapes ont donc jalonné cette courte période pour se traduire par un engagement beaucoup plus marqué entre les différentes institutions sur le plan national et local, mais aussi entre les entreprises elles-mêmes afin de s'inscrire dans des dynamiques de réseau, de coopération et de mutualisation.

« Avec les différentes rencontres avec la CRESS, la direction du travail et d'autres partenaires institutionnels, on a pu d'abord construire, puis faire évoluer ce dispositif de groupements d'employeurs qui accompagnent et développent les groupements d'employeurs sur le territoire. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

« Maintenant sur les porteurs de projets que j'accompagne. S'il n'y avait pas cet accompagnement, je pense que 90 voire 100 % des projets n'aboutiraient pas. Dans tous les cas. Comment ils ont pu modifier leur façon de travailler une fois qu'ils sont devenus adhérents d'incubateur ? Je te dirais que ça dépend des porteurs de projets. On a toujours ce qu'on appelle les moteurs et les spectateurs. Quand on a des porteurs de projets qui sont moteurs et qui sont plutôt entrepreneurs, ça facilite plus la gestion et la relation accompagnant et accompagné. Pour les personnes qui sont un peu moins entrepreneurantes et qui se laissent plus porter par l'accompagnement, on le retrouve plus dans la gestion, c'est-à-dire qu'ils se laissent plus porter par la gestion. Je respecte ça. Je n'ai pas de problème particulier s'il faut. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié associatif.)

Il faut également noter que durant cette période, le mois de l'économie sociale et solidaire a aussi été décliné sur le territoire de La Réunion, avec une première vague dès 2014 d'entreprises de tout type allant de l'association à la coopérative avant de cibler des thématiques liés à la finance solidaire.

« Quand je regarde autour de moi, tout le monde veut se lancer. Dans l'aide à la personne, dans des logiques réseau, dans des coopératives. Maintenant, ce n'est plus choquant. Avant, c'était une exception. J'en voyais rarement. Quand je rencontre les élèves de la licence professionnelle, tout le monde a des projets ESS. Tu as vingt projets qui vont sortir. S'ils ne sortent pas un projet, ils vont quand même travailler dans une structure qui va en développer la philosophie. Toutes les associations ont cette démarche maintenant. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

« Mais, c'est vrai qu'aujourd'hui, les coopératives créées, ce qu'on a créé, la réussite quand même. Comment on a réussi à structurer cet accompagnement... On est train de suivre une transmission. La Réunion/Métropole, on y arrive. Si on ne s'entend, c'est sur le prix. Ça y est. Tout est dans les clous. Il faut s'appuyer sur cette réussite. Sur cette exemplarité. Sur cette réussite. Et se servir de ça pour aller dans les communautés. » (Extrait d'entretien d'un dirigeant salarié coopératif.)

Les interactions se sont renforcées durant cette période. Les extraits témoignent d'une avancée significative observée par les dirigeants. Ces pratiques de réseaux rayonnent dans les dynamiques entrepreneuriales locales.

## **4.2 – Du micro au mésosocial : les réseaux militent auprès des institutions**

Certains acteurs lors de nos entretiens ont été interrogés sur les faits marquants de cette période. Pour nuancer la perception, cet acteur associatif d'une grande organisation du médico-social à La Réunion s'exprimait en ces termes :

« J'ai envie de dire que le seul élément que je vois, c'est qu'il y a eu un ministère de l'Économie sociale et solidaire et un projet de loi qui est venu... » (Extrait d'un témoignage cité précédemment d'un dirigeant associatif.)

En effet, la création du ministère de l'Économie sociale qui s'est poursuivie en un secrétariat d'État dédié à l'Économie sociale et solidaire et l'adoption de la loi-cadre en 2014 ont été des événements importants dans la reconnaissance institutionnelle de ce champ.

« Pour moi, ce sont des éléments fondamentaux le fait qu'il y ait aujourd'hui un ministère ou un secrétariat, qu'il y ait eu un texte qui ait donné un certain nombre de règles ou rafraîchir un certain nombre d'éléments... Après sur la portée même du texte, je suis plus réservé pour être tout à fait clair. Je pense qu'il y a un élément important. C'est comment vont évoluer les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire. Il y a eu un vrai débat à un moment donné. » (Extrait d'entretien partiellement cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

De nombreuses personnes référentes en charge de l'économie sociale et solidaire ont été nommées durant cette période suite à la reconnaissance institutionnelle de 2014. C'est le cas notamment au sein des collectivités territoriales comme les communes. Des services ont été créés ou réorientés vers de nouvelles missions sur le développement territorial de l'ESS.

« Je ne suis pas inquiet car d'abord il y a une loi. Une loi, c'est quand même quelque chose d'assez fort dans ce que l'on veut afficher. Je ne suis pas inquiet parce qu'il y a une CRES que moi je trouve dynamique. Je ne suis pas inquiet, car il faut avoir un environnement favorable. Quand on regarde les orientations de la région. Aujourd'hui, il y a une déléguée régionale à l'ESS même si elle est moins impliquée aujourd'hui car elle est en début de mandat. Au conseil général, il y a une volonté de... Ce que je regrette un peu, c'est qu'il n'y a pas de feuille de route partagée. Chaque collectivité... On a des communautés de communes qui ont développé... Il y a des communes qui aujourd'hui développent des services. » (Extrait d'entretien partiellement cité précédemment d'un dirigeant salarié associatif.)

« Quand on parle d'évolution politique, de loi Hamon, on est dans une tendance d'harmonisation. C'est vrai que même si j'avais une préférence pour la définition française et historique des contours de l'économie sociale, on est obligé de revoir sa position, sa réflexion et d'observer ce qui se passe ailleurs. » (Extrait d'entretien cité précédemment d'un dirigeant élu mutualiste.)

On peut noter que différentes tailles de communes y compris celles que l'on pourrait qualifier de rurales ont pris cette décision d'inscrire l'économie sociale dans leur organisation. Des élus ont également eu cette délégation. On peut noter notamment l'arrivée de nouveaux services de proximité au sein de la collectivité municipale de Saint-Denis avec le dispositif intitulé CAPAB, inauguré par le ministre des Outre-mer, M. Victorin Lurel, à La Réunion. CAPAB constitue un point de rencontre des acteurs et des futurs entrepreneurs du champ de l'économie sociale et solidaire sur le territoire communal. Tourné vers un soutien de projet de proximité, il sera à même de créer du lien social et de répondre à des besoins sociétaux non couverts sur le territoire de la ville. Il rassemble en un même lieu des partenaires techniques et financiers qui s'impliquent dans le développement de l'économie solidaire.

Une autre séquence ministérielle illustre bien également l'intérêt de la portée des dynamiques de l'économie sociale et solidaire à La Réunion. À la suite de l'appel à projets sur les pôles territoriaux de coopération économique, la secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale et solidaire est venue rendre visite au premier lauréat en février 2016. C'est le premier pôle territorial de coopération économique sur le territoire : EcoPAL<sup>48</sup>.

Et une dernière séquence ministérielle est venue également donner une dimension nouvelle à la reconnaissance institutionnelle de l'économie sociale et solidaire avec l'arrivée de la ministre des Outre-mer, Erika Bareigts, au dernier trimestre de 2016 pour officialiser les projets retenus dans le cadre de l'appel à projets sur l'ESS du ministère.

Sur le plan local, les institutions de l'État s'appuient sur les missions dévolues en lien avec l'organisation centrale de l'État à travers la fonction de correspondante régionale sur l'économie sociale et solidaire. À La Réunion, le contexte de cette mission bénéficie d'une capitalisation et d'un ancrage solide grâce notamment à une continuité du portage par la même personne depuis 2006. Au total, La Réunion aura connu de 2000 à 2016 trois correspondants régionaux différents sur l'économie sociale et solidaire offrant une stabilité dans la fonction et dans la dynamique engagée.

---

<sup>48</sup> Extrait presse : [http://www.zinfos974.com/Poles-Territoriaux-de-Cooperation-Economique-La-Reunion-et-la-Martinique-laureates\\_a96438.html](http://www.zinfos974.com/Poles-Territoriaux-de-Cooperation-Economique-La-Reunion-et-la-Martinique-laureates_a96438.html) et <http://rtes.fr/PTCE-EcoPAL-d-une-demarche>

Des deux grandes collectivités à vocation départementale et régionale, la configuration s'analyse de manière différente. Au sein de la collectivité départementale, l'équipe administrative est relativement stable depuis plusieurs années. On peut citer la présence du directeur de l'insertion (M. Valère Sitalapresad) qui capitalise une expérience de plusieurs années dans la gestion des dossiers liés à l'économie sociale et solidaire. Ce service économie solidaire existe depuis le début de la première période analysée, au début des années 2000.

Pour la collectivité régionale, plusieurs individus clés ont joué ce rôle à travers une organisation administrative au départ dans les premières années jusqu'en 2005-2006. C'est lors de l'élection d'une nouvelle mandature au sein de la collectivité régionale que des élus en charge de l'économie sociale et solidaire ont porté cette délégation. On peut citer l'élu en charge de l'ESS de façon transversale depuis 2010 au sein de la collectivité régionale : Mme Valérie Benard. L'équipe opérationnelle a fait l'objet également d'une installation progressive sur le dossier puisque deux référents ont été nommés durant cette période de 2010 à 2016 (Mme Farida Adolphe et M. Georges Jetter).

Il faut donc retenir que la reconnaissance institutionnelle s'est traduite par la visite de nombreux représentants politiques auprès des projets et des entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire. Cette période marque également à l'échelle des individus, l'émergence de nombreuses personnalités au profil entrepreneurial qui ont investi le champ de l'économie sociale et solidaire à travers des projets à la fois innovants ou de développement d'organisations existantes. C'est le cas notamment au sein de la famille coopérative où de nombreuses créations ont eu lieu durant ces diverses années. Comme nous l'avons évoqué dans les développements précédents, l'entrepreneuriat coopératif a été soutenu de manière innovante sur le territoire.

« La loi de juillet 2014 qui a fait reconnaître ses statuts, qui a mis pas mal de choses en place. Ça a montré qu'il y avait quelque chose qui se faisait, qu'il y avait un cadre légal. Et puis ici localement, c'est l'implication des institutions, pas toutes, mais de certaines dans ce créneau. Que ce soit au niveau de la DICTE, d'institutions de l'État... À un moment, on a tendance à plus tirer vers ça et aller regarder ce qui se passe pour aller amener des choses. Ça a fait prendre la mayonnaise et c'est pour ça que le nombre de

coopérateurs a augmenté. Je pense que quand l'idée est bonne, on peut aller vers ça. »  
(Extrait d'entretien cité précédemment d'un acteur public.)

La loi de 2014 a permis d'accélérer les initiatives innovantes aussi bien sur la dynamique entrepreneuriale que le changement institutionnel.

« Pour revenir à ce que tu disais, je compte beaucoup sur ces acteurs de l'ESS, sur la CRES, sur ces instances-là. Comment montrer aux décideurs des modèles qui existent ailleurs ? Bien sûr, il y a le résultat à court terme comme je viens de dire. Mais, à un moment donné, on travaille aussi sur des projets innovants. Je suis le premier à répondre sur des chantiers d'insertion, des emplois paysagers. Mais, j'ai envie de dire que j'aurais préféré travailler sur des chantiers un peu plus innovants. L'activité, le mode d'implication. Sur l'impact à La Réunion, j'aurais aimé qu'on passe un peu de temps avec les décideurs pour évaluer ce qu'on a fait et pourquoi ça n'a pas eu un impact. J'ai l'impression que c'est sur une question de temps. » (Extrait partiellement cité précédemment.)

Le rôle des décideurs locaux sur l'ESS s'est donc renforcé et les interactions se sont institutionnalisées à travers des documents structurants (SRDEII, politiques ESS au niveau des communes, etc.). La recherche d'innovation dans l'ESS est également devenue une orientation partagée entre les institutions et les entrepreneurs à travers des appels à projets et de nouveaux modes d'entreprendre (PTCE).

### **4.3 – Du niveau méso au niveau macrosocial : la territorialisation des réseaux**

Sur cette période, la déclinaison locale de textes réglementaires nationaux vient enrichir la complexité des dynamiques de l'économie sociale et solidaire dans les politiques publiques locales. Entre la loi NOTRe, la politique de la Ville et la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire, dans une nouvelle période de contractualisation et de stratégie de l'Europe, l'évolution de l'économie sociale et solidaire est venue se positionner sur de nombreux textes stratégiques.

Un des exemples sur le plan local que l'on peut noter est celui du Schéma régional de développement économique et d'innovation (SRDEII) piloté notamment par le conseil régional. Des acteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'économie traditionnelle



associés à des institutions intervenant sur cette question ont pu travailler au sein de différents ateliers et de documents préparatoires pour l'adoption d'un nouveau texte. L'ESS y prend une place beaucoup plus importante tant au niveau des acteurs mobilisés que des orientations retenues dans le texte final.

« La région est l'exemple type. En 2010, il y a eu les élections régionales. La région, l'ESS, ça existe depuis X temps. Mais ça a toujours été une galère. Y. qui ne maîtrisait pas. Aujourd'hui encore sur ces six années, il y a eu une amélioration. Le temps a joué. Les gens commencent à comprendre. » (Extrait d'entretien un dirigeant salarié coopératif.)

Une autre caractéristique de cette période est la déclinaison locale de dynamique nationale comme des appels à projets sur les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) permettant au premier projet d'être retenu sur le territoire de La Réunion, et l'appel à projets du Ministère de l'Outre-mer dédié à l'économie sociale et solidaire dont plusieurs projets ont été retenus et financés en 2016.

« Et aujourd'hui, cette interdépendance, cette interconnaissance, cette intercompétence, c'est ce qui va forger l'économie sociale et solidaire. Quand j'entends dans la loi, et à travers le PTCE où l'on parle d'économie sociale et solidaire, d'entreprise inscrite dans le champ de l'économie sociale et solidaire, SCIC, SCOP, association, mais après il y a aussi les entreprises, qu'on le veuille ou non, qui ne sont pas reconnues mais qui font un travail remarquable qui n'est pas dans la même logique bien entendu, mais qui peuvent contribuer au développement du territoire. » (Extrait d'entretien cité précédemment un dirigeant salarié coopératif.)

« Tu vois, on a travaillé sur un PTCE. Ça n'a pas fonctionné. Mais, moi, quand j'entends qu'à La Réunion, qu'un PTCE a été validé, en aucun cas, je suis triste en disant que ça pourrait être mieux. Je suis hypercontent. Il y a deux ans, on nous disait qu'il fallait qu'on prenne notre place. En fin de compte, on n'a pas de place à revendiquer. On a un travail à faire. On le fait. Et s'il y a une place à prendre par la suite, on le prendra. » (Extrait d'entretien un dirigeant salarié coopératif.)

Le portage politique de l'économie sociale et solidaire se fait à l'échelle nationale par la secrétaire d'État, Madame Pinville, et le portage administratif a évolué vers un rattachement à la direction générale du Trésor public. Autre fait significatif, l'évolution

des chiffres de l'économie sociale et solidaire est aussi constante durant cette période puisque nous notons une augmentation de l'ensemble des établissements d'économie sociale et solidaire corrélée aux emplois. Les derniers chiffres, obtenus en 2015, marquent une progression de 7,7 % des effectifs et de 2,6 % des établissements (Insee, CLAP, DADS et Sirene 2013-CRESS 2015).

Globalement le champ de ESS en huit ans, marque une progression de plus de 38 % en matière d'emplois. C'est le plus haut niveau d'établissements et d'effectifs salariés jamais atteint depuis 2005 soit une progression de 17 527 à 24 226 emplois, et une progression du nombre d'établissements de 1 733 à 2 046.

## 5 – Synthèse et perspectives

Avant de conclure ce chapitre consacré à l'analyse de notre terrain au niveau mésosocial, il nous semble pertinent de faire un focus sur une partie des sources institutionnelles via les rapports, études et publications ayant jalonné notre étude sur le développement l'ESS sur La Réunion. Nous avons donc recensé de manière non exhaustive, les principales études produites sur le territoire traitant directement ou indirectement de l'ESS. Il est à noter que la première étude à La Réunion date de 1993. L'État, la région et le département ont posé les bases d'une réflexion commune à partir de l'économie alternative et de l'économie solidaire. En parallèle à l'échelle nationale, les différentes dynamiques institutionnelles ont, dans l'appellation, toujours privilégié la dimension de l'économie sociale à travers notamment les termes utilisés pour désigner la délégation et son périmètre d'action.

Date	Auteurs	Documents	Commentaires
Décembre 1993	Préfecture de La Réunion, conseil régional et conseil général de La Réunion, sous la présidence de Jean-Yves Rochoux	Pour une économie alternative à La Réunion	Définition, diagnostic et propositions face à l'impasse économique. L'objectif est de définir la mise en œuvre d'une politique d'économie alternative afin de maintenir la cohésion sociale à La Réunion.
1999	Conseil général	Note d'intérêt pour l'économie solidaire	Face à la pression démographique et limite dans le traitement social du chômage, il est nécessaire

			d'expérimenter des solutions innovantes
Janvier année 2000	Service public de l'emploi/DTEFP/Groupe économie solidaire	Conclusion des Ateliers du Groupe économie solidaire	La DTEFP a confié le pilotage de ce groupe au département de La Réunion. L'économie solidaire est citée comme un gisement important d'emplois. Le secteur doit se structurer et se développer.
Année 2000	Directeur du Travail/DTEFP	Note de présentation : l'ESS à La Réunion	Les conclusions du groupe SPE économie solidaire ont été rendues et intégrées au contrat de plan, au PDR financé par le DOCUP et proposées dans le cadre de la loi d'orientation des DOM
Novembre année 2000	DTEFP-FNADT CDC Programme TPE/Emploi. Mission du groupement d'étude ESOI	Rapport final : Économie sociale et solidaire à La Réunion : essai d'inventaire et de typologie d'un secteur en développement	Description de la dimension historique et de la réponse non pas aux nouveaux besoins, mais autrement à des besoins connus
2004	David Vanhelmon/DESS communication dans l'Océan Indien	L'économie solidaire au service du codéveloppement durable dans l'Océan Indien	
Mai année 2000	DIES	Rapport de synthèse des consultations régionales de l'économie sociale et solidaire	Document remis lors de la rencontre nationale du 5 juin 2000 à Paris avec les contributions de toutes les régions, dont La Réunion
Août 2000	La Documentation française	Économie sociale et solidaire à La Réunion	
Février 2001	Revue AKOZ	L'économie solidaire, Alibi ou progrès ?	
Décembre 2002 et avril 2003	DTEFP et Insee	Étude sur les établissements, l'emploi et les salaires dans l'ESS à La Réunion issue du mémoire de DESS de	

		Christophe Hillairet	
17 décembre 2002	Insee étude	<i>L'économie de La Réunion</i> n° 114	ESS ce sont 3 500 structures et 16 000 emplois
Juillet 2003	Les cahiers de l'OREF n° 20	Emplois et qualifications dans l'Économie sociale et solidaire à La Réunion	
2004	DTEFP/CDC	Diagnostic territorial DLA à La Réunion	Opportunités de la mise en œuvre du DLA à La Réunion
2005-2006	CRES/Mairie de Saint-Denis/Politique de la Ville/département de La Réunion	Diagnostic de la vie associative dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville de Saint-Denis.	Diagnostic des associations dans les différents quartiers prioritaires de la ville
2015	CFORM et Inov Conseil pour le compte de l'État (DIECCTE) et la CRESS	Diagnostic stratégique sur la validation des acquis de l'expérience (VAE) dans l'ESS à La Réunion	Cette étude a servi de support pour le Comité de pilotage du Contrat d'objectifs 2016-2018, durant lequel l'État, la région et la CRESS valident les axes d'actions prioritaires pour développer la formation dans l'ESS.

Nous pouvons analyser que la plupart des études menées sur l'économie sociale et solidaire datent de la première période de prise de conscience et d'émergence d'une politique dédiée à l'économie sociale et solidaire avant 2000 et de 2000 à 2005. Les études qui ont été produites par la suite ont plutôt ciblé des dimensions à la fois techniques et territoriales en fonction des commandes institutionnelles. Peu d'études sont portées par les têtes de réseau.

Le rôle des institutions a été déterminant autant pour comprendre le développement de l'ESS que pour appréhender les dispositifs successifs. Sur le plan national autant que sur le plan local, l'engagement et l'ancrage dans le temps des interlocuteurs sur l'économie

sociale et solidaire ont été gage de stabilité dans le développement de l'économie sociale et solidaire. L'implication des réseaux nationaux est aussi une des clés déterminantes dans la déclinaison territoriale de certaines expertises et dispositifs. De même, le rôle de la CRESS a évolué de manière significative dans son rôle de facilitateur de politique jugée intéressante pour le développement de l'économie sociale et solidaire.

Le questionnement des rôles de chaque acteur à l'échelle macro, micro et mésosociale est aussi important que les tendances nationales et locales, ainsi que la dynamique engagée au niveau des organisations de l'économie sociale et solidaire au regard des interactions qui ont été construites. Nos analyses sur ce sujet seront discutées dans le chapitre suivant.

Pour revenir sur notre troisième question de recherche relative à la **dynamique des groupes et réseaux d'acteurs engagés dans ce processus d'entrepreneuriat institutionnel collectif**, il est important d'observer l'évolution des faits et des décisions institutionnelles, soulignée de façon transversale dans les nombreux entretiens recueillis sur le regard partagé des acteurs de l'ESS sur le développement de l'ESS à La Réunion. La notion d'évolution et celle de changement apparaissent à plusieurs niveaux : institutionnel et réglementaire, économique, et concerne également le réseau entrepreneurial (notamment coopératif). Nous avons repris quelques extraits significatifs de nos entretiens semi-directifs mettant en évidence la prise en compte de l'ESS par certaines institutions et le regard porté par certains dirigeants sur l'évolution et ces changements de ce champ sur le territoire.

1. Dirigeant salarié associatif	« Par contre, voilà. L'IRTS a eu du nez à l'époque parce qu'à une période où l'on considérait l'économie sociale et solidaire comme une discipline un peu marginale, un peu réservée à des experts, en voie d'extinction, aujourd'hui, elle est au cœur des préoccupations. Les états généraux du travail social mettent l'économie sociale et solidaire au cœur de leurs préoccupations. »	Évolution de l'ESS à travers l'implication d'une institution
2. Dirigeant élu mutualiste	« Mais, je suis resté dans la mouvance tout en étant conscient que la réglementation a beaucoup évolué en 20-25 ans. Le simple fait qu'au départ, il y avait une simple commission de contrôle des mutuelles, une commission de contrôle des assurances, des banques. Aujourd'hui, tout cela a fusionné. Automatiquement, on a les mêmes contraintes, ce qui n'est pas facile à expliquer. Au fond	Évolution de la réglementation vue par une mutuelle

	de moi-même, quand je fais mon examen de conscience, les changements, les obligations que les mutuelles ont... Il y a de moins en moins de différences sur certains aspects par rapport aux autres. Ça me perturbe. Je suis quand même satisfait des grands principes de base. C'est que nous n'avons pas de dividendes à donner aux actionnaires. C'est peut-être un peu machin... » (Extrait cité précédemment.)	
3. Dirigeant salarié coopératif	« Une prise en compte que l'économie sociale et solidaire, c'est une richesse. Non seulement, une richesse en termes de PIB, mais une richesse en terme territorial et humain. » (Extrait cité précédemment.)	Regard sur la prise en compte de l'ESS et de l'entrepreneuriat sur un territoire
4. Dirigeant salarié coopératif	« On a changé le territoire. Pas tout seul. Le réseau des coopératives, on n'a pas tout seul le territoire. L'ESS a changé le territoire. Alors, évidemment en Île-de-France, il y a le PIB qui tire tout le pays... mais, je vois dans les autres régions plus petites. L'économie sociale et solidaire change le territoire. Doucement, tranquillement, mais on impacte. » (Extrait cité précédemment.)	Regard sur le changement sur le territoire par la coopération

Les analyses nous conduisent à prendre conscience des dynamiques de groupes et des réseaux d'acteurs engagés dans ce processus d'entrepreneuriat institutionnel collectif qui touche à la fois la dimension locale et nationale. Les changements sont visibles à plusieurs niveaux mais de façon différente :

- le niveau macro indique des évolutions institutionnelles et chiffrées significatives faisant référence à des changements d'échelle de l'ESS ;
- le niveau micro indique le rôle d'entrepreneurs et d'intrapreneurs aussi bien dans les réseaux de l'ESS que dans les institutions locales et nationales ;
- le niveau mésosocial révèle la partie souvent peu visible à travers le réseau et l'écosystème partenarial qui explique ce travail institutionnel collectif sur un territoire donné, impactant l'environnement par des stades d'évolution et de rupture marquante entre chaque phase (période chronologique).

La plupart des entrepreneurs et des intrapreneurs institutionnels identifiés ont pour particularité d'inscrire leur vocation entrepreneuriale dans un travail institutionnel. Ce travail s'est traduit par la création de nouvelles institutions par un réseau institutionnel ou la transformation d'institutions existantes permettant de nouvelles formes d'innovations partenariales notamment. Les « entrepreneurs » ont donc traduit leurs paroles en actes en mobilisant les ressources nécessaires au projet de développement de

l'ESS : expertise nationale et locale sur les coopératives et les groupements d'employeurs, création de formations ESS sur le plan local, etc. Durant la période globale d'observation depuis 2000, des arrangements institutionnels ont été nécessaires entre les entrepreneurs et les institutions. Nous pensons que le caractère collectif de l'entrepreneuriat institutionnel à La Réunion, porté par des groupes d'individus ou d'organisations, a permis de profonds changements d'échelle dans le développement de l'ESS, dont l'équilibre a été possible grâce à la coordination d'un réseau d'acteurs engagés sur plusieurs champs stratégiques de l'ESS. C'est à notre sens ces réseaux entrepreneuriaux et intrapreneuriaux qui ont été des vecteurs du développement et de la vitalité de l'ESS de notre terrain de recherche. Mettre en réseau les savoirs (idées, instruments, outils, procédés, etc.) a été source d'invention, d'influence et de confrontation dans les réseaux d'échanges et de partages sur l'ESS. Le rythme et la nature de ces échanges ont été dépendants du contexte parfois hostile à l'image des crises historiques de l'évolution du secteur. Les données dont nous disposons dans le cadre de cette recherche ont néanmoins permis de mettre à la portée de tous une part de ce savoir dont l'objectif à ce stade est de donner une forme de culture universelle.

## **CHAPITRE IX : THEORISATION, DISCUSSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES**

Ce dernier chapitre constitue la phase finale de notre thèse à la fois sur le plan théorique et pratique. C'est la réponse à notre problématique, inscrite dans les sciences de gestion, qui visait à identifier les facteurs clés et les conditions qui ont permis le changement d'échelle de l'ESS à La Réunion. L'enjeu est également de connaître, parmi ces facteurs clés et ces conditions, lesquels pourraient être transposés à d'autres territoires.

L'objectif est donc de procéder à la théorisation d'un modèle explicatif général des phénomènes étudiés suivant une démarche descriptive de nos résultats empiriques dans les trois chapitres précédents. Cette modélisation s'établit en deux temps :

- tout d'abord un modèle explicatif émergent reprenant l'ensemble des faits, des catégories et des situations rencontrés sur la base des entretiens, des documents et des observations qui forment les résultats de notre recherche empirique. Ce modèle reprend l'ensemble des paramètres, l'ensemble des niveaux, ainsi que l'ensemble des relations causales. Nous discuterons de l'enchaînement chronologique et causal des événements depuis le début de la période des années deux mille jusqu'au développement plus récent de l'économie sociale et solidaire en 2016 en intégrant l'ensemble des dynamiques interactives, à la fois portées par des individus, des acteurs et des groupes d'organisations et d'institutions qui vont permettre d'explicitier les variations et les relations identifiées ;
- ensuite, suivant l'approche contingente au cœur de notre recherche, nous reprendrons ce modèle général et affinerons le poids et l'importance des différents paramètres suivant la période examinée. En effet, notre cadre de recherche en sciences de gestion reconnaît la variable temps comme particulière, car c'est une science historique (Delas, 1991) ne pouvant établir des lois universelles et permanentes, comme le rappelle la théorie de la contingence. Suivant les moments et les niveaux d'échelle, nous retiendrons les facteurs les plus prégnants pour analyser en détail ce processus de changement d'échelle. Ainsi, nous focaliserons également nos propos sur l'importance prise par les



individus ou les groupes agissant en réseaux selon les périodes. Au cœur de notre thèse, le processus de changement fera l'objet d'un second modèle qui portera plus spécifiquement sur l'explication des dimensions et processus à l'origine des changements d'entrepreneuriat collectif institutionnel.

Une fois l'ensemble des résultats expliqués sous l'angle des relations causales, nous aborderons les contributions de notre recherche par rapport à la littérature antérieure, compte tenu des limites identifiées dans les quatre premiers chapitres. Certaines contributions pourront être généralisées sous certaines conditions : remettre l'entrepreneur militant au centre du système mais aussi et surtout prendre en compte leur mobilisation en réseau, soutenir ainsi le développement d'une culture de réseaux entrepreneuriaux et intrapreneuriaux structurant des espaces de relations interpersonnelles sur la base de liens faibles à liens forts, en formalisant une ambition commune pouvant aboutir à un entrepreneuriat collectif institutionnel via un changement d'échelle et une institutionnalisation.

Une réflexion particulière sera portée sur les actions et interventions issues de nos contributions théoriques afin de permettre aux acteurs de nourrir leurs pratiques dans le cadre de connaissances appliquées. Ses connaissances pourront nourrir à la fois la pratique des managers et des décideurs ayant des responsabilités dans le développement du champ de l'économie sociale et solidaire sur un territoire. C'est l'une des caractéristiques, de notre point de vue, de toute recherche en sciences de gestion. En tant que science impliquée, l'objectif et la légitimité des savoirs produits viseront à améliorer le fonctionnement global des organisations et des institutions.

Nous proposerons dans la première sous-partie notre modèle de recherche. Dans la deuxième sous-partie, nous développerons les contributions et discuterons des différents apports conceptuels de nos travaux. Dans une troisième et dernière sous-partie, nous proposerons d'améliorer les pratiques des managers qui, dans nos travaux, sont des acteurs du changement (des entrepreneurs ou des intrapreneurs).

## **1 – Théorisation**

Les différents entretiens menés révèlent un ensemble de catégories et de constructions qui constituent des éléments de réponses à nos questions de recherche. Ces éléments

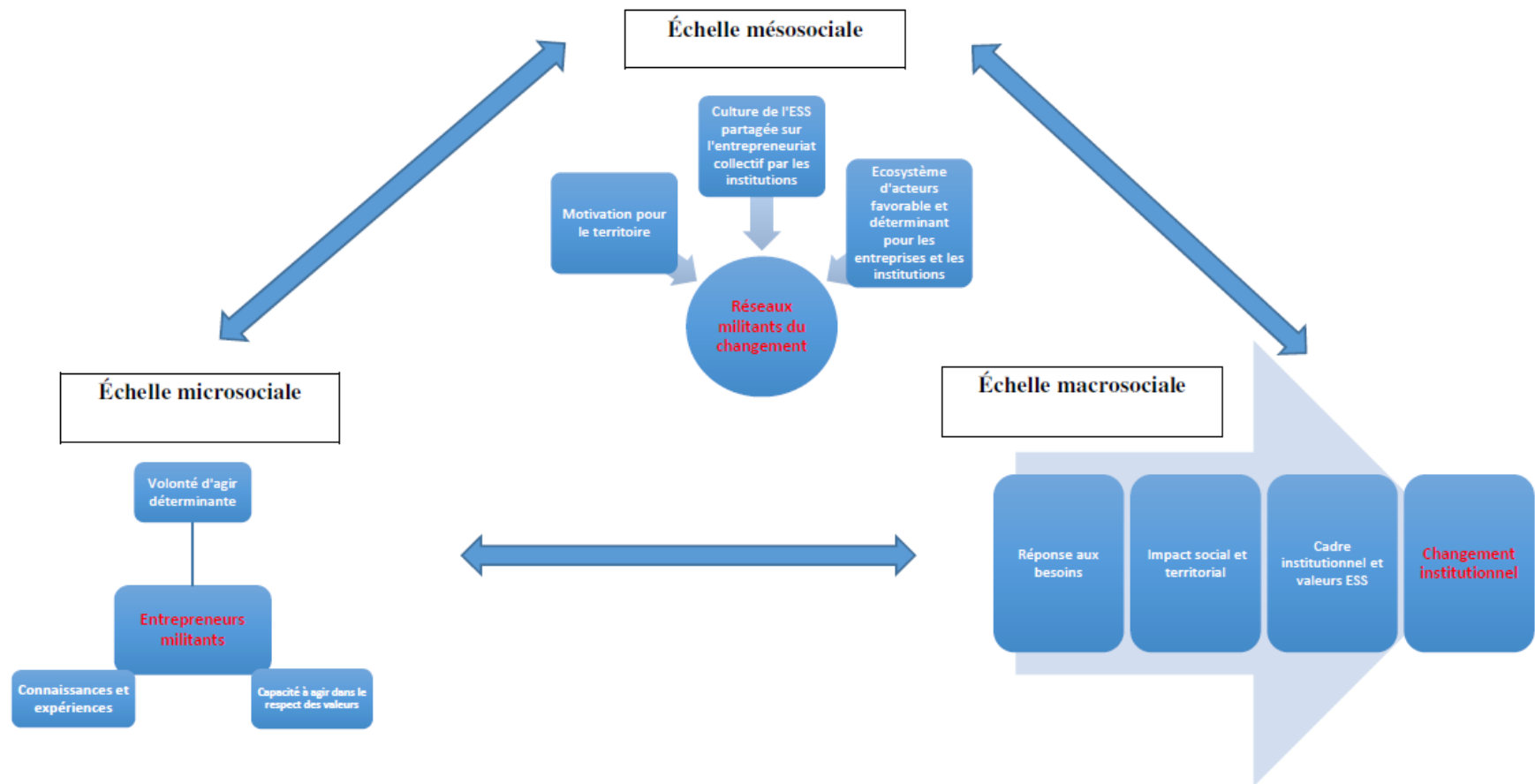
d'un premier niveau descriptif nécessitent que l'on puisse adopter une logique explicative afin de produire de la théorie. Dans ce chapitre, nous proposons justement la mise en relation et l'identification des causes et des mécanismes entre ces catégories et ces codes élaborés à partir de notre analyse inductive par théorisation ancrée. Plusieurs schémas sont construits afin de délivrer une vision globale et synthétique des relations de l'ensemble des connaissances obtenues. C'est pourquoi nous proposons plusieurs niveaux de modélisation.

Le premier retrace, à travers l'utilisation de la dimension chronologique, les relations et l'enchaînement de faits historiques et institutionnels issus de l'ensemble des événements qui se sont succédé entre le début de notre période d'analyse dans les années deux mille et la fin en 2016. Quatre phases composent donc notre schéma. Ces quatre phases historiques porteront donc à la fois sur des périodes bien définies combinées à la dimension des échelles d'observation pour observer les différents niveaux de changement de l'économie sociale et solidaire sur un territoire donné.

À travers l'exemple de La Réunion, il a été possible de mieux comprendre les processus d'engagement (volonté d'agir) et de mise en œuvre de l'action (phase préparatoire) durant la première période. Dans la deuxième phase, un travail spécifique s'est inscrit dans l'interaction de ces différents niveaux d'organisation et d'action. La troisième phase marque une étape décisive dans les moyens d'action (capacité à agir) permettant la transformation dans la dernière étape (réseau de savoirs). Le deuxième niveau de modélisation insiste plus en détail sur les processus et les conditions de transformation d'un territoire à travers les échelles d'observation sur le champ de l'économie sociale et solidaire.

Les trois échelles (micro, méso et macrosociale) sont analysées à travers le prisme principal déterminé par l'ensemble des faits historiques, de l'observation et des entretiens menés. Cette modélisation questionne également les niveaux d'interaction et les règles qui régissent les relations entre ces trois échelles dans le temps.

**Modélisation du processus et des conditions de transformation d'un territoire  
par les échelles d'observation sur l'ESS**  
(La dynamique d'interaction et les règles entre les trois échelles sont contingentes)



Dans ce premier schéma, chaque échelle d'observation a mis en évidence un dénominateur commun sur l'ensemble des périodes observées et vécues. Notre modèle soutient l'existence d'un processus de « transformation » du territoire par l'économie sociale et solidaire qui ne peut s'appréhender que par une analyse combinée de trois échelles d'observation micro, méso et macrosociale. Ces trois approches appliquées à notre terrain ont permis de déterminer selon notre analyse les clés de lecture nécessaires pour chaque échelle. Dans ces situations, l'analyse des échelles permet de comprendre les liens de cause à effet et les conditions à remplir à l'image d'une « recette de cuisine ». Nous dépassons ici le modèle historique qui retrace la chronologie des faits.

### **Échelle microsociale**

L'échelle microsociale révèle le rôle central de la volonté de chaque partie prenante dans un cheminement individuel. Il s'agit d'une volonté d'agir qui s'est manifestée collectivement dans une grande détermination pour le changement motivé, souvent par changer le territoire selon les verbatims recueillis. Au regard des expériences menées et des postures d'expérimentation, nous relevons que des prises de conscience ont permis à certains « acteurs militants du changement » de développer une forme de légitimité à agir en connaissant de mieux en mieux le territoire dans le temps, à ancrer et à mener l'action sur le territoire, et décider de l'axe stratégique à suivre. Cet élan fédérateur d'un noyau d'acteurs du changement a permis de rassembler des personnes qui ne se connaissaient pas forcément au départ pour entreprendre comme le soulignait Danièle Demoustier dans ses interventions : « Ces rencontres improbables ont permis d'ouvrir le champ des possibles, d'ouvrir des interstices permettant aux acteurs de développer une capacité à agir dans le respect des valeurs et des compétences acquises. » La notion d'adhésion, d'appartenance et d'appropriation a permis de créer cette dynamique en fondant l'action.

### **Échelle mésosociale**

Cette échelle d'observation est de loin celle qui permet de comprendre les nombreuses réalités sur l'évolution de l'économie sociale et solidaire. Les constats d'évolution se font à l'échelle macrosociale, et l'analyse des comportements des individus et des organisations se réalise plutôt à l'échelle microsociale. Mais en s'appuyant sur l'exemple de La Réunion, ces quinze dernières années, le processus de changement institutionnel peut être analysé dans toute sa dynamique à l'échelle sociale.

Nous avons pu analyser le phénomène à travers plusieurs prismes : la configuration du système d'acteurs, le rôle des acteurs du changement, et l'observation des résistances au changement. Nous avons procédé à une catégorisation révélant la capacité à agir des acteurs à travers la motivation pour le « territoire », la culture de l'ESS par son mode d'entreprendre collectif, ou son contexte institutionnel favorable à la mise en place d'un écosystème d'acteurs sur le territoire.

Cette analyse des réseaux d'acteurs militants, du changement notamment, a permis d'identifier des systèmes d'acteurs et d'actions en place sur le développement de l'économie sociale et solidaire sur le territoire. Ces réseaux s'inscrivent dans un contexte d'innovation à la recherche de solutions de changement. Les individus ne sont pas visibles en tant que tels, mais les réseaux à travers les organisations ou les institutions ont été repérés dans la dynamique de changement.

### **Échelle macrosociale**

L'approche macrosociale, à travers l'exemple de notre terrain d'étude, permet de comprendre la dynamique forte qui a impacté cette échelle d'observation : une reconnaissance institutionnelle offrant un cadre pour le territoire dans son ensemble, une réponse aux besoins et aux enjeux macroéconomiques et sociaux du territoire. La notion de culture et valeur de l'ESS s'est donc révélée prégnante pour le terrain étudié avec un phénomène d'appropriation qui a pris du temps à travers un nombre de faits et d'événements historiques. Sur cette dimension macrosociale, l'ensemble des analyses sur les entretiens menés démontre clairement que l'économie sociale et solidaire s'inscrit globalement dans les tendances fortes de la société. Cette réalité totalement ignorée au début des années deux mille est aujourd'hui inscrite dans la stratégie de nombreuses institutions et dispositifs. Chaque institution a développé sa propre politique publique sur le développement de l'ESS, selon que les territoires ont produit des liens sociaux, des modes de partage de la culture et les valeurs communes sur l'économie sociale et solidaire. Ce chantier est surtout celui des effets de la transformation opérée sur le champ microsocial et mésosocial. Les données étudiées sont clairement significatives sur le « moteur entrepreneurial » identifié dans les différentes périodes entre l'échelle microsociale, mésosociale et macrosociale.

Cette échelle permet également d'expliquer le dénominateur commun à l'échelle macrosociale que l'on retrouve lors des différentes périodes historiques de l'évolution

de l'économie sociale et solidaire. Le processus d'entrepreneuriat comme moteur de développement est à la fois révélé à tous les niveaux par des individus, au sein des organisations et des institutions impactant aussi bien le champ concerné que la société. Peu d'explications sur la dynamique collective ressortent à ce niveau, mais nous avons identifié des mécanismes grâce à l'échelle mésosociale sur la dimension collective entrepreneuriale et institutionnelle afin d'appréhender l'impact social.

L'analyse des phénomènes sociaux et institutionnels vécus dans toutes ces dimensions a permis d'identifier les différents processus qui se sont combinés de manière différente en fonction des époques. En effet, la dynamique d'interaction et les règles qui se sont mises en place entre ces différentes échelles demeurent uniques et totalement contingentes.

La dynamique d'interaction et les règles entre les trois échelles sont modifiables en fonction des époques et en fonction des contextes également. Néanmoins comme l'avait souligné un de nos interlocuteurs, pour développer La Réunion il faut « un territoire des hommes et un projet ». Les hommes ont un cheminement individuel propre à leur volonté d'agir et leur capacité d'agir en fonction de leur propre expérience et connaissance pour agir au sein de l'économie sociale et solidaire. Le projet est à la fois basé sur un mode d'organisation entrepreneuriale comme l'exemple des coopératives dans notre contexte, et s'appuie sur un réseau d'acteurs militants visant le développement et la transformation du territoire (changement). Le territoire est à la fois la finalité et l'objet de la transformation visée concentrant « l'effet transformateur » de l'entrepreneuriat institutionnel collectif identifié sur l'économie sociale et solidaire.

Au final, selon le degré d'analyse du territoire, et selon la période historique, le territoire a connu une évolution structurelle visible sur l'économie sociale et solidaire aussi bien quantitative (nombre d'établissements et d'emplois, etc.) que qualitative (nouvelles formes d'entrepreneuriat, nouvelles formes de partenariat, etc.). La question du contexte entre en ligne de compte puisque l'ancrage territorial est une donnée faisant partie de l'équation de notre analyse (contingence). Notre analyse permet de vérifier que le niveau mésosocial est un niveau pertinent afin de comprendre la réalité complexe de l'évolution du champ de l'ESS.

Au niveau macrosocial, les représentations institutionnelles ne sont pas forcément simples à appréhender. L'exploration de l'économie sociale et solidaire est donc possible, et permet d'observer et de constater de grandes dynamiques, mais les processus pour les comprendre sont absents. Ce niveau macrosocial permet d'avoir un point de vue descriptif sur le champ de l'économie sociale et solidaire et son déploiement sur le territoire.

Le niveau mésosocial permet de situer l'entrepreneuriat collectif institutionnel comme le lieu de « socialisation » des acteurs du changement. C'est aussi le lieu de la dynamique sociale qui permet également « d'influencer » le niveau microsocial en retour. C'est le niveau de la création d'une « culture de l'interaction » qui s'est développée dans le temps. Cette « culture du lien » entre les acteurs du changement questionne également l'influence des autres acteurs qui eux-mêmes peuvent entreprendre ou devenir entrepreneurs et intrapreneurs institutionnels. Il ne s'agit pas d'une somme des échelles macro et microsociales puisqu'il s'agit d'un processus non figé selon notre analyse du terrain.

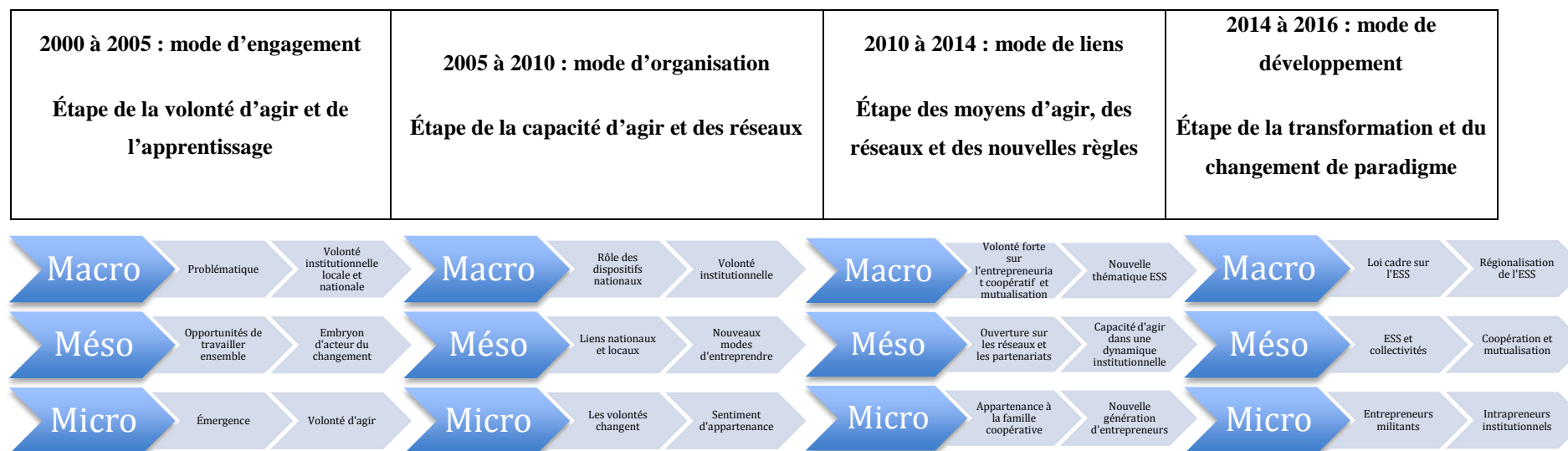
L'échelle mésosociale joue également un rôle important dans l'explication du niveau micro. Bien que le cheminement individuel des acteurs du changement doive faire preuve d'une analyse beaucoup plus approfondie, notamment sur une approche psychosociologique, le niveau mésosocial permet de comprendre le démarrage du noyau embryonnaire, au vu de l'évolution de l'histoire de l'économie sociale et solidaire, par une nouvelle approche des phénomènes sociaux et institutionnels. Les échelles et les périodes toutes soumises à la contingence montrent que le niveau mésosocial a varié d'importance selon les configurations. Les « forces d'influence » du niveau mésosocial permettent de comprendre et de penser le changement.

Ce schéma contribue à comprendre le schéma général qui, selon nous, pourrait s'appliquer à de nombreux sujets et dynamiques territoriales visant le changement d'échelle. Nous l'avons appliqué. Il permet d'expliquer les dynamiques de changement du territoire de La Réunion avec la contingence sur les quatre périodes historiques qui vont amener le « changement social ». C'est aussi une approche qui permet d'expliquer les phénomènes et les événements au niveau microsocial du développement de l'économie sociale et solidaire sur d'autres terrains.

La question de la généralisation passera par la suite à travers d'autres contextes territoriaux. Plusieurs déterminants, d'ordres territoriaux et comportementaux notamment, seront explicités dans le schéma de modélisation globale qui s'inscrit dans les sciences de gestion.

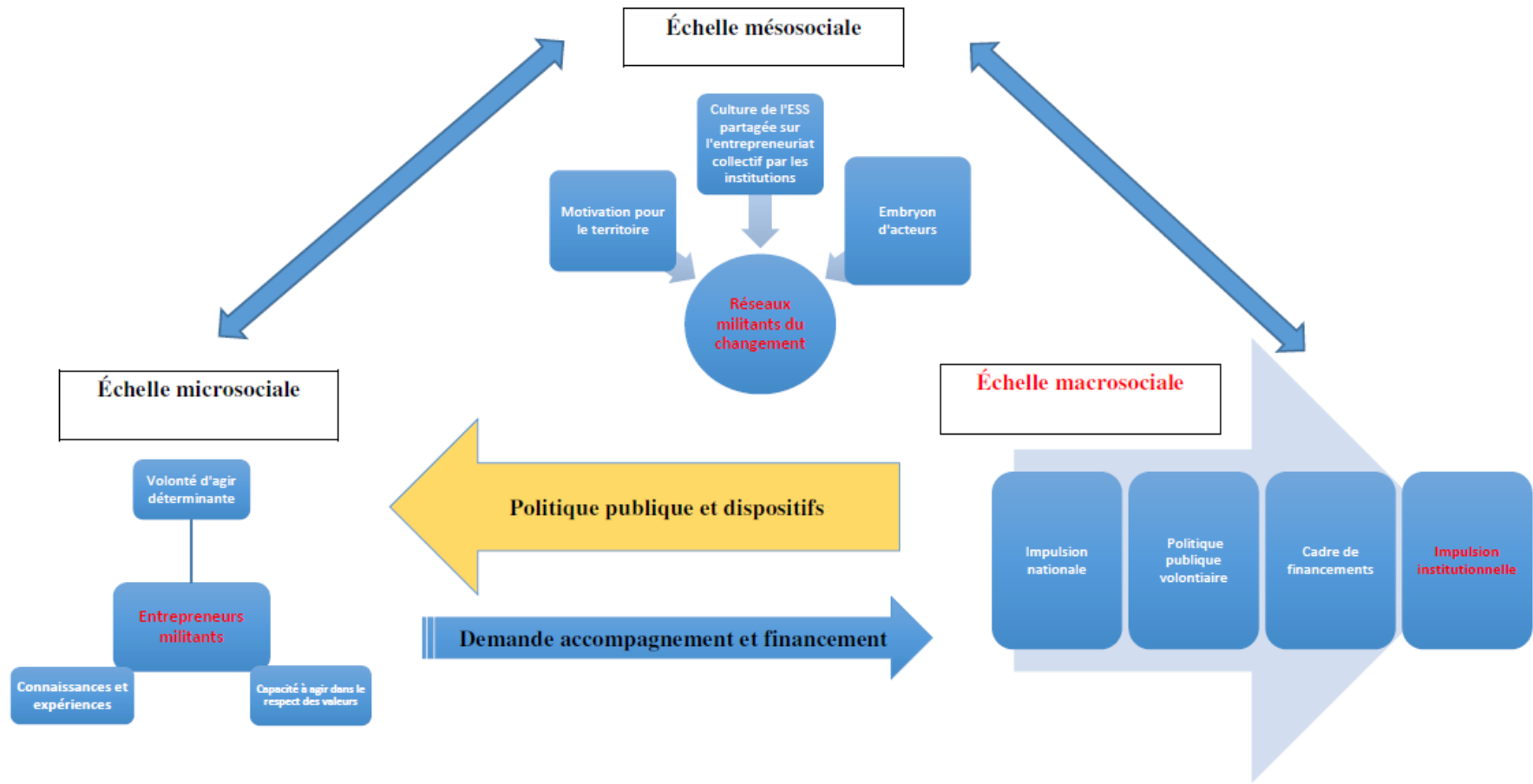


## Synthèse de l'évolution par période de l'ESS à La Réunion sous l'angle des trois échelles d'observation



Cette synthèse de l'évolution par période de l'ESS à La Réunion sous l'angle des trois échelles d'observation est au cœur de notre recherche afin de comprendre et d'expliquer les processus de changement d'échelle de l'ESS. La contingence des interactions ne peut s'expliquer que par l'analyse des liens entre les trois échelles d'observation sur chaque période.

**Modélisation du processus et des conditions de transformation d'un territoire  
par les échelles d'observation sur l'ESS : 2000 à 2005**  
(La dynamique d'interaction et les règles entre les trois échelles sont contingentes)



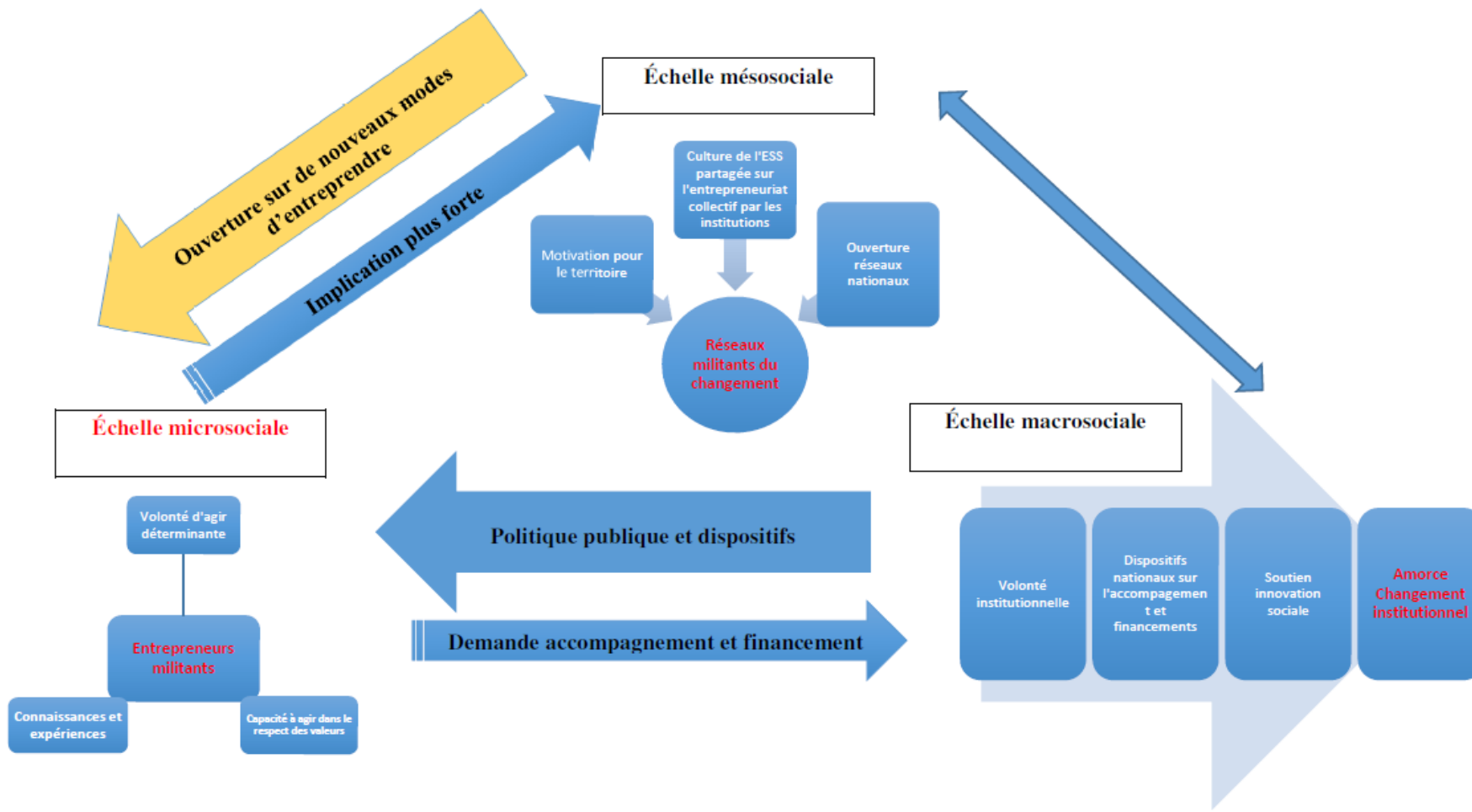
### **Phase 1 : Un mode d'engagement, étape de la volonté d'agir et de l'apprentissage**

La première phase de cette modélisation historique met en évidence à la fois la dimension émergente liée au contexte de l'économie sociale et solidaire entre 2000-2005 sur le territoire de La Réunion, favorisée par l'impulsion nationale (secrétariat national à l'ESS), et la volonté d'un noyau d'acteurs souhaitant faire évoluer l'économie sociale et solidaire sur le territoire. À travers les trois échelles d'observation (macro, méso, micro) du territoire, le phénomène émergeant de l'économie sociale et solidaire génère une adhésion et un engagement pour une action commune au sein du contexte local.

Les événements à l'échelle macrosociale fournissent des indications très claires, sur les problématiques qui se posent, et sur la volonté institutionnelle de structurer le champ de l'ESS. L'échelle microsociale permet d'identifier également des acteurs qui souhaitent s'investir sur ce champ et les volontés individuelles. Mais c'est l'échelle mésosociale qui offre une première clé de lecture totalement inédite afin de comprendre à la fois l'échelle macro et micro. En effet, si l'on observe les rencontres organisées durant cette période, le contexte d'interaction unique entre les acteurs du terrain et des institutions s'est confirmé. Un premier noyau d'acteurs souhaitant le changement a émergé aussi bien du côté des réseaux de l'économie sociale et solidaire que du côté des institutions.

**Modélisation du processus et des conditions de transformation d'un territoire  
par les échelles d'observation sur l'ESS : 2005 à 2010**

(La dynamique d'interaction et les règles entre les trois échelles sont contingentes)



## **Phase 2 : Un mode d'organisation, étape de la capacité d'agir et des réseaux**

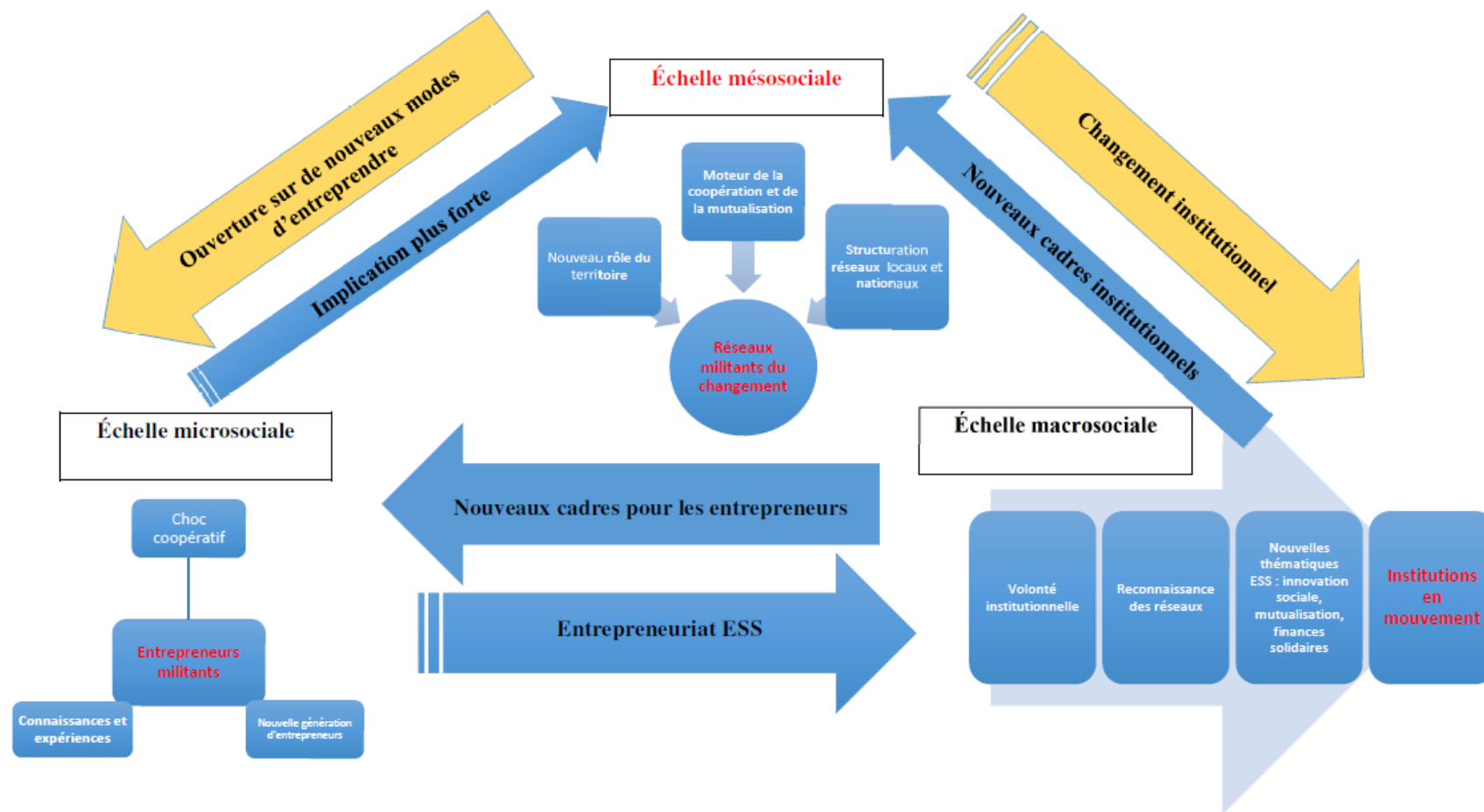
Cette deuxième phase correspond à un mode d'organisation qui s'articule sur les trois échelles par un dénominateur commun : la capacité d'agir. Après la volonté d'agir émergente de la première période, cette seconde phase contribue à renforcer la capacité d'agir des acteurs à travers à la fois un rôle plus prégnant des dispositifs d'accompagnement liés à l'économie sociale et solidaire qui se décline sur le territoire de manière significative, et l'implication de nouveaux acteurs issus de la dynamique nationale et locale. L'émergence d'un entrepreneuriat « autrement et collectif » s'inscrit également dans ce mode d'organisation.

Cette capacité se traduit également de manière significative lorsque l'on s'attarde sur l'échelle mésosociale. En effet, des liens et des réseaux naissent, se construisent et se renforcent durant cette période dans une dynamique d'ouverture, sur des nouveaux modes d'entreprendre de l'économie sociale et solidaire permettant à la fois de positionner l'entrepreneuriat comme vecteur de lien entre les acteurs locaux et institutionnels.

Cette grille de lecture offre un éclairage particulier sur l'angle macrosocial où les dispositifs se déclinent sur le territoire avec une volonté institutionnelle forte, et sous l'angle microsocial où de nouveaux entrepreneurs affichent leur appartenance à l'économie sociale et solidaire.

**Modélisation du processus et des conditions de transformation d'un territoire  
par les échelles d'observation sur l'ESS : 2010 à 2014**

(La dynamique d'interaction et les règles entre les trois échelles sont contingentes)



### **Phase 3 : Mode de liens, étape des moyens d’agir et des nouvelles règles**

À l’image des approches évoquées dans la partie théorique sur la définition de l’économie sociale et solidaire, cette troisième phase permet d’expliquer l’approche par les statuts et les règles, mais aussi par son mode de relation. En effet, durant cette période, l’économie sociale et solidaire s’est inscrite pleinement dans une dynamique entrepreneuriale notamment sur la famille coopérative. Cette dynamique s’explique par le mode de relations et liens qui s’est développé dans cette famille coopérative, aussi bien en son sein par les entrepreneurs que par rapport à son environnement institutionnel, dont le cadre innovant a permis réellement à l’ESS de changer d’échelle.

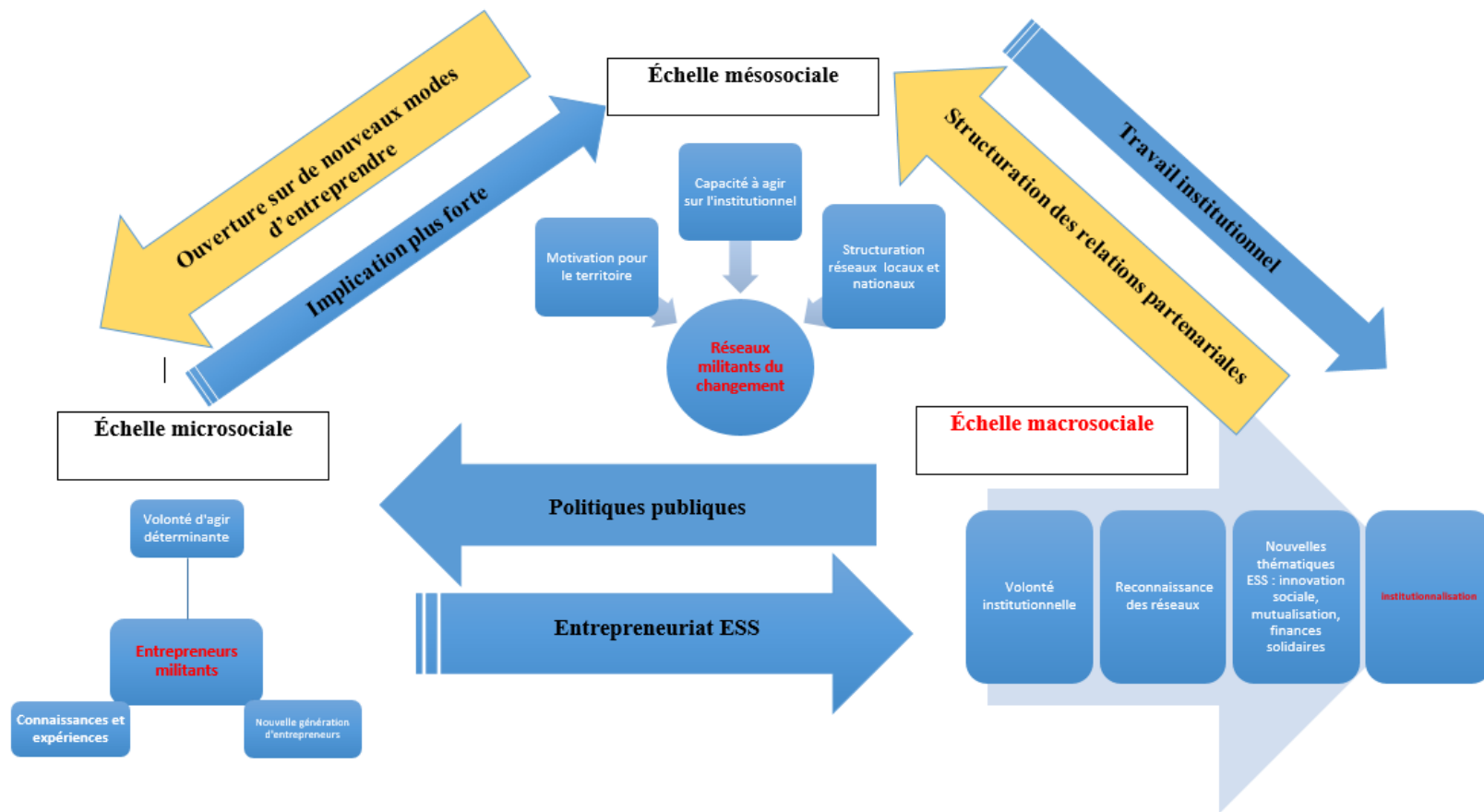
Cette étape est qualifiée de mode de lien, car il est observé une amplification des liens aussi bien au sein d’une famille de l’économie sociale, comme celle des coopératives, qu’entre les acteurs de terrain comme les entrepreneurs et les institutionnels à travers de nombreux temps forts consacrés à l’entrepreneuriat (réunions de réseaux, colloques, remises de prix, etc.), qu’entre les institutions locales et nationales avec des combinaisons de moyens qui renforcent cette dynamique.

Cette étape permet de souligner l’augmentation des moyens d’agir, que ce soit au niveau des institutions que des dispositifs dédiés à l’économie sociale et solidaire. La consécration de la loi en 2014 vient encourager une institutionnalisation déterminante pour le champ de l’économie sociale et solidaire. L’analyse des relations entre les différentes échelles d’observation démontre plusieurs points importants : la description des dynamiques sur le plan macrosocial et l’émergence d’une nouvelle génération d’entrepreneurs sur le plan microsociale et d’intrapreneurs institutionnels est largement mise en lumière par les phénomènes observés sur le plan mésosocial.

En effet, les liens se renforcent à travers l’ouverture et l’innovation apportée sur les partenariats qui permettent de créer un cadre très favorable à la dynamique entrepreneuriale impulsée, et en même temps confirment les moyens et la capacité d’agir des institutions dans le champ. C’est un vrai travail institutionnel qui s’organise et s’installe durant cette période.

**Modélisation du processus et des conditions de transformation d'un territoire  
par les échelles d'observation sur l'ESS : 2014 à 2016**

(La dynamique d'interaction et les règles entre les trois échelles sont contingentes)





#### **Phase 4 : Un mode de développement, étape de la transformation et du changement de paradigme**

Cette dernière période qui démarre sur les deux dernières années est qualifiée par son mode de développement. Elle démarre par une transformation institutionnelle du champ de l'économie sociale et solidaire à travers la loi-cadre adoptée en 2014. Les éléments recueillis lors des entretiens ont confirmé la visibilité du texte de loi, des institutions concernées, et de ses orientations consacrées sur le plan macrosocial. Sur le plan microsociale, les entrepreneurs qui continuent à émerger s'inscrivent dans la continuité et le nouveau cadre offert par la loi. Le niveau mésosocial contribue également durant cette phase à expliquer la dynamique des liens et du réseau dans l'économie sociale et solidaire. En effet, l'émergence du rôle des collectivités et des dynamiques institutionnelles territoriales témoignent de l'amplification du phénomène.

Le niveau mésosocial permet de comprendre également que la dynamique de l'entrepreneuriat coopératif est devenue un moteur aussi bien pour les institutionnels que pour l'ensemble de la communauté agissant pour le développement de l'économie sociale et solidaire. C'est pourquoi la coopération est devenue un mode de développement symbolisant la transformation de l'économie sociale et solidaire en lien avec toutes les autres strates, et de façon transversale, aussi bien au niveau des individus dans l'approche microsociale, que des grandes tendances de l'approche macrosociale. Le changement de paradigme vient donc clôturer ce cycle de développement. Sur cette dernière période, nous avons quand même nuancé le recul relatif évoqué par certains de nos interlocuteurs. En effet, cette période étant plus courte et plus récente, l'analyse est donc essentiellement circonstanciée par une approche relative des événements, des actions et des décisions observées. L'analyse nécessitera à l'avenir certainement des réajustements au vu de l'évolution entreprise depuis la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire en conservant la clé de l'analyse des trois échelles d'observations.

Les grandes approches de l'économie sociale et solidaire identifiées dans la partie théorique comme un mode d'engagement par les valeurs, un mode d'organisation décrivant les modes d'entreprendre, un mode de liens où des interactions et l'intelligence collective sont prônées, et un mode de développement pour décrire les stades d'évolution du champ sont, selon nos analyses, des étapes qui se combinent et

s'enchaînent, afin de comprendre l'évolution et la transformation de l'économie sociale et solidaire sur un territoire donné.

Concernant l'approche de l'économie sociale et solidaire, les différents niveaux sont globalement liés les uns aux autres. À la fois les approches liées aux modes d'engagement par les valeurs et les finalités peuvent être incantatoires comme l'idéal à atteindre par Gide (1886). Sur les modes d'organisation induisant la référence aux statuts et aux règles, la question se pose de celle de l'économie plurielle souvent évoquée pour approcher l'économie sociale et solidaire. Sur les modes de développement considérés, notamment par Draperi (2011), comme un processus, la question se pose de la stratégie en matière de perspectives, de portage et de positionnement de la vision politique de l'ESS à l'échelle macrosociale.

L'analyse de ce modèle permet ainsi clairement de lire les différents niveaux et d'en comprendre les interactions. Chacun des niveaux est traversé par les notions des valeurs et des règles. Les individus sont, dans notre analyse, identifiés comme des « acteurs du changement » qui portent ses valeurs et ses règles, mais aussi les contraintes inhérentes au changement. Quant au mode d'organisation, les organismes de l'économie sociale et solidaire et les institutions structurent les engagements des individus, et remettent en question leur capacité d'agir en matière de mobilisation collective. Les organisations peuvent être considérées comme une communauté de liens interpersonnels qui structurent les engagements de chacun. La question de comment se vivent les engagements au sein des organisations est fondamentale pour appréhender l'organisation en tant qu'acteur du territoire et du changement.

La question se pose également des tensions qui peuvent exister entre les différents niveaux et des contradictions qui peuvent se dépasser. C'est en analysant les interactions et les niveaux de recherche dynamique et de production de tensions que l'on peut aussi appréhender l'ensemble des facettes du changement.

L'histoire de l'économie sociale et solidaire, notamment en France, démontre bien les nombreuses tensions qui ont jalonné depuis des décennies son évolution et les liens qui se sont construits ou défaits entre différents modèles, à la fois publics, privés, revendicatifs idéologiques et politiques. Certaines théories de la régulation économiste, notamment entre les crises structurelles et conjoncturelles, comme celles de Thomas

Lamarche et Danièle Demoustier (2010) dans leurs analyses sur l'économie sociale et solidaire, ont mis en avant la transformation de l'économie sociale et solidaire dans les périodes de crise. Le contexte local du territoire de La Réunion permet également de vérifier une nouvelle fois cette argumentation.

L'analyse des faits et événements historiques laisse entendre également que chaque « mode » n'est jamais acquis malgré leur enchaînement sur les périodes suivantes. En d'autres termes, le mode d'engagement, lié aux valeurs par exemple, doit toujours perdurer afin que les autres puissent se réaliser.

Notre modèle soutient donc l'existence de phénomènes et d'événements historiques de changement selon des processus d'interaction des différents niveaux d'échelle micro, méso et macrosociale. Ces interactions entre les différents niveaux d'échelle conditionnent « l'effet transformateur » recherché. Les acteurs militants du changement ont étendu leur cercle jusqu'à constituer un réseau entreprenant des actions innovantes au-delà des dispositifs pour travailler ensemble sur des évolutions structurelles de l'ESS. Le paysage a donc évolué vers une dynamique de développement local de l'ESS qui s'est déclinée, à la fois au sein de la gouvernance territoriale, de la structuration des systèmes d'acteurs et au sein des entreprises.

Le deuxième niveau de lecture est complémentaire aux autres schémas présentés. Le premier schéma posait la modélisation du processus et des conditions de transformation d'un territoire par les échelles d'observation sur l'ESS. Le deuxième schéma présentait le modèle historique et chronologique de la thèse. Ce dernier visait plutôt les liens de cause à effet entre les niveaux et les conditions nécessaires pour comprendre l'interaction entre les niveaux d'échelle. Les schémas sur chaque période étudiée reprennent l'ensemble de ces modèles en y ajoutant la dynamique d'interaction dans une « approche systémique de changement ». Le changement et les transformations identifiées permettent de faire émerger les concepts que nous retrouvons en sciences de gestion (sciences de l'action et de la décision). C'est le « travail institutionnel » qui est le concept identifié. Il est développé par certains auteurs du courant néoinstitutionnaliste, et permet, selon nous, de mieux comprendre le phénomène d'entrepreneuriat institutionnel collectif étudié sur le territoire. Des résistances au changement et des volontés de changement se sont rencontrées, et des ajustements

institutionnels entre ses forces ont permis d'expliquer et de faire aboutir les changements analysés.

Le troisième niveau de lecture concerne les articulations que nous avons analysées entre la volonté d'agir, la capacité d'agir et les moyens d'agir. Le modèle soutient que le développement de l'économie sociale et solidaire est avant tout la résultante d'une volonté d'agir au départ qui devient collective. Le terrain a confirmé cette posture déterminante à la fois par l'appartenance à l'économie sociale et solidaire, et par la dynamique collective d'agir pour une finalité liée au développement du territoire face à la réalité de l'ESS et au regard des institutions existantes au cours des différentes périodes.

Le quatrième niveau de lecture concerne les approches observées pour définir les contours de l'économie sociale et solidaire. Notre analyse du terrain fait ressentir une combinaison de ces modes qui concilient les valeurs, les modèles d'entreprendre, les relations qui se créent, et les modes de développement. Cette lecture ne vise pas à définir l'économie sociale et solidaire, mais à comprendre les mécanismes qui jalonnent son évolution et son développement dans le temps et sur un territoire. En effet, la combinaison des modes de développement est une des clés d'analyse de la dynamique de l'économie sociale et solidaire qui se concilie positivement avec l'approche historique et les échelles d'observation.

Le cinquième niveau de lecture concerne le rôle central de la dynamique mésosociale. Cette approche est déterminante puisqu'elle a permis à un certain nombre d'interlocuteurs sur le terrain de se reconnaître dans des réseaux et en matière d'appartenance. Cette notion est plutôt analysée dans la rupture de l'isolement et dans le sens « utile » du terme. La dynamique du « réseau » a été considérée par certains comme un espace de liberté pour innover en face des résistances au changement. Ce réseau n'avait pas forcément une formalisation à chaque période historique, mais ce réseau a cristallisé les volontés d'un travail collectif institutionnel.

Le sixième niveau de lecture concerne l'analyse centrale du concept d'entrepreneuriat dans le développement analysé. En effet, le moteur de ce développement s'est focalisé autour du concept de l'entrepreneuriat de l'économie sociale et solidaire. C'est ce qui est observé à travers l'évolution des pratiques entrepreneuriales et intrapreneuriales,

c'est autant un élan des individus que des institutions pour l'encourager à travers un travail collectif institutionnel. Le mode d'organisation entrepreneuriale fait référence également à une des approches de la définition de l'économie sociale et solidaire adoptée par la loi-cadre en 2014. L'économie sociale et solidaire est définie comme un « mode d'entreprendre ». Ce mode d'entreprendre dans notre modèle s'inscrit à la fois dans une période historique, mais aussi comme la résultante d'une volonté d'acteurs « militants du changement ». Ce mode d'entreprendre ne pourrait expliquer à lui seul l'évolution de l'économie sociale et solidaire à La Réunion, mais il demeure un élément central de l'impulsion de la dynamique du développement territorial. Ce mode d'entreprendre, selon notre analyse, doit se combiner aux modes d'engagement, de relations et de développement de l'économie sociale et solidaire.

TABLEAU 46 – Explication des cycles avec leurs facettes entrepreneuriales

	<b>Macrosocial</b> Valeurs et tendances sociales	<b>Mésosocial</b> Réseaux	<b>Microsocial</b> Individus et organisations
Théorie néo-institutionnelle		Représentants des pouvoirs publics, des institutions et des entrepreneurs militants	
Entrepreneuriat et intrapreneuriat institutionnels		Travail institutionnel Changement d'échelle ESS	Entrepreneurs avec une ambition territoriale
Entrepreneuriat social et solidaire			Création, Innovation

Il s'agit là d'un focus sur une de nos principales propositions d'analyse de la période de 2000 à 2015 à La Réunion. Il y a eu une forme de dualité dans l'évolution de l'ESS, se traduisant à la fois par des oppositions entre des politiques « macronationales » et « macrolocales », et une forme de « contre-culture » issue de la société civile

(microsociale) qui a trouvé une action commune d'institutionnalisation (travail collectif institutionnel) dans le cadre de réseaux innovants (mésosocial) à l'échelle du territoire. Le cycle ainsi décrit reflète selon nous différentes facettes entrepreneuriales dans le contexte des réseaux innovants et insulaires de l'île. L'ESS représente donc un véritable levier pour le territoire étudié comme pour beaucoup d'autres régions métropolitaines et domiennes. Le travail collectif institutionnel à travers les réseaux observés à La Réunion a permis de faire reconnaître de nouvelles formes d'initiatives sociales et solidaires. Il en résulte un modèle ESS spécifique avec un pied dans le système national et un pied dans la communauté locale, d'où l'importance des identités territoriales (Fuma et Poirier, 1990 ; Ghasarian, 2002).

Le septième niveau de lecture concerne le stade de développement atteint. En effet, à l'image d'un premier « apprentissage », le deuxième cycle intègre déjà le premier niveau pour améliorer le temps d'apprentissage du second palier de développement. C'est tout le mécanisme observé qui explique le processus. Lorsque nous observons une transformation du système et un changement de paradigme, on bascule chronologiquement dans un nouveau cycle. Ce changement de cycle et de modèle modifie bien entendu la dynamique d'interaction entre les trois échelles. La question qui se pose est celle de la transition entre ces changements de paradigme. En effet, l'évolution vers un nouveau stade de développement ? comme le souligne Jean-Louis Laville (2016) dans ses ouvrages, vise une transformation de l'économie sociale et solidaire à l'échelle temporelle d'une vie. Ce changement remet-il en cause le système ou transforme-t-il le système dominant ? Nous n'avons pas la réponse à l'échelle de notre analyse d'une quinzaine d'années, mais il semble pertinent de poursuivre dans le temps l'analyse de l'évolution de la place de l'économie sociale et solidaire dans son environnement.

## **2 – Contributions et discussion**

L'objectif de cette thèse était de contribuer à la recherche sur le changement dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Notre problématique centrale de recherche visait à comprendre les processus et les logiques d'entrepreneuriat et d'intrapreneuriat institutionnels qui ont contribué au changement dans les dynamiques de développement de l'ESS à La Réunion. En reformulant notre problématique de recherche, plusieurs

questions se posent sur l'ESS, l'entrepreneuriat et le changement social et territorial. En d'autres termes, notre problématique principale était de comprendre comment une pluralité d'acteurs engagés dans un processus collectif peut contribuer à la construction des institutions et au changement ?

L'enchaînement des périodes observées à La Réunion entre 2000 et 2016 confirme les théories néo-institutionnelles (Pache et Santos, 2010 ; Verbruggen, Christiaens et Milis, 2011). Les pouvoirs publics impulsent le développement de l'ESS non seulement par les lois mises en place, mais aussi par le système de l'incitation à entreprendre et des contraintes financières. Le changement prend alors la forme de délégation de service public dans le cadre d'un management public rationalisé. La spécificité de La Réunion réside dans l'importance des politiques menées par les pouvoirs publics dont les collectivités territoriales en faveur de la famille associative durant toutes les périodes. Nous retrouvons là une des caractéristiques de l'île avec une inscription dans les politiques nationales et européennes, mais aussi une recherche sans doute plus marquée qu'ailleurs d'adaptation locale. La cohabitation des dispositifs nationaux et locaux crée un champ d'opportunités favorisant l'émergence d'un secteur associatif particulièrement riche.

La Réunion intègre des dynamiques institutionnelles à la fois nationales et locales qui constituent de multiples champs d'opportunités pour le développement du secteur associatif depuis ces deux dernières décennies. La restriction des financements accordés par les pouvoirs publics qui marque la seconde période identifiée met les entrepreneurs de l'ESS au cœur du système. En réaction à la raréfaction des ressources, mais également à des demandes de plus en plus contraignantes plaçant les associations en position d'exécutants, une partie des entrepreneurs innove afin de s'émanciper. Cette innovation concerne plusieurs aspects : les statuts juridiques tournés vers l'économique, les modes de financement, les modes d'organisation et de collaboration, et les modes d'action dont certains s'inscrivent dans les *business models* de l'entrepreneuriat social (Boncler et Valéau, 2010 ; Boncler, Valéau et Annette, 2013). La Réunion démontre ainsi une culture entrepreneuriale au moins aussi forte que dans les autres régions de métropole. Par exemple, le nombre de nouvelles associations créées à l'échelle du département avoisine le millier chaque année. Ces mouvements plutôt centrés sur les problématiques de financement et d'action préparent le terrain pour d'autres innovations plus profondes touchant le positionnement de ces acteurs par rapport aux

institutions. La seconde période de notre étude de terrain remet l'entrepreneur au centre du système : l'impulsion vient du terrain, de militants ayant le sens de l'action.

La Réunion possède un vivier de militants entrepreneurs et intrapreneurs capables de créer et de développer de nouvelles organisations de l'ESS. Durant la troisième période identifiée par exemple, les relations entre les acteurs sont devenues plus structurées et fortes aussi bien de façon informelle que formelle. Ces relations ont formé des réseaux qui ont permis d'intégrer des pratiques dans le cadre de dynamiques de nature à contribuer au changement significatif sur le territoire. L'impulsion et l'articulation entre ces échelles situent bien l'importance et le rôle joué par le niveau des réseaux.

L'une des principales découvertes de cette recherche est que ces réseaux formels et informels intègrent tout aussi bien des entrepreneurs de l'ESS que des personnes appartenant aux institutions. Paches et Santos (2010) avaient évoqué le fait que les organisations de l'ESS étaient en quelque sorte infiltrées par les pouvoirs publics : face à leurs exigences, celles-ci devaient recruter les professionnels de la gestion formés aux mêmes cadres de référence. Notre étude sur La Réunion montre que l'inverse est également vrai, les institutions sont en quelque sorte infiltrées par des militants de l'ESS. Ceux-ci profitent alors de leur situation pour soutenir et promouvoir les initiatives innovantes. C'est cette rencontre entre les entrepreneurs de l'ESS et des représentants des pouvoirs publics qui a permis d'observer la dynamique durant la troisième période : celle des réseaux. Ces réseaux ont permis d'organiser un vrai travail collectif institutionnel sur l'ESS.

Ces réseaux se font sur la base de relations interpersonnelles, de liens faibles à liens forts, entre entrepreneurs, entre représentants des pouvoirs publics au niveau local et national, et entre individus issus de ces différents groupes. Depuis des années, les dispositifs impulsés par les pouvoirs publics se multiplient avec des résultats souvent mitigés et décevants. Dans le cadre de cette troisième période, les résultats changent de façon spectaculaire. L'explication est qu'ils sont investis par les réseaux ci-dessus évoqués qui trouvent dans ces dispositifs un espace suffisant pour exprimer leur envie d'agir. Nous trouvons un entrepreneuriat collectif avec un engagement personnel des représentants des pouvoirs publics aux côtés des entrepreneurs de l'ESS, avec des joies et des résistances partagées. Ces réseaux sont fondés par un engagement commun dans des actions concrètes.



Le concept de réseau occupe une place importante au sein de la littérature sur l'entrepreneuriat. De nombreux auteurs, tels que Birley (1985), considèrent que toute action entrepreneuriale est encadrée dans des réseaux, et que ces réseaux constituent le capital social de l'entrepreneur : ressources matérielles, mais aussi de l'information et des conseils. Ces réseaux fondés sur les relations interpersonnelles constituent également des liens entre les institutions. L'enjeu de la dynamique des réseaux et du développement du territoire implique un investissement des dirigeants et des entrepreneurs dans la création de passerelles avec d'autres acteurs. La plus grande difficulté résulte du temps consacré et de l'investissement nécessaire au développement de sa propre organisation. C'est exactement le même constat que nous pouvons formuler à l'égard des acteurs du changement institutionnel. Il est intéressant de distinguer les contrastes qui existent entre les acteurs gérant leur propre dispositif et ceux qui consacrent du temps par la création de passerelles avec les acteurs concernés par le développement d'un secteur ou d'un territoire.

Il ne s'agit pas ainsi d'inciter tous les entrepreneurs et les intrapreneurs à devenir des acteurs du réseau, mais pour ceux qui disposent des connaissances, de l'expérience et des compétences de pouvoir militer pour le changement à travers une dynamique sociale différente. Il s'agira, pour d'autres, d'intégrer ces dynamiques interactions avec d'autres acteurs. Par rapport à la littérature sur l'entrepreneuriat, le mythe de l'acteur présentant un niveau de leadership tel qu'il peut changer un territoire reste trop rare. Nous pensons plus généralement que le changement social repose sur des groupes, plus précisément sur des réseaux d'acteurs. Le « réseau » est un concept issu de la sociologie et de la psychologie sociale. Les définitions et les approches sont là encore des plus variées, nous retrouvons cependant les mêmes ingrédients : des groupes d'acteurs et des liens de différentes natures les liant les uns aux autres (Bargotti et Helgin, 2011, p. 2). Les réseaux comprennent des individus à l'intérieur d'un groupe par l'intermédiaire des liens. La théorisation la plus connue reste, encore à ce jour, celle de Granoveter et sa typologie des bases en matière de liens faibles et liens forts.

Les réseaux peuvent aboutir à une ambition commune à l'échelle du territoire. La vision d'un changement à l'échelle du territoire était dans les esprits de chacun depuis toujours, mais avec souvent le sentiment qu'il s'agissait d'un idéal inatteignable. L'expérience vécue durant la troisième période dans le cadre de l'action en réseau a fait réaliser à nombre d'acteurs que d'autres horizons sont possibles. Comme le montrent

certains des témoignages recueillis, les acteurs eux-mêmes se retrouvent surpris par l'ampleur de travail accompli, et se prennent à rêver d'aller plus loin. Il importe de préciser que tous les acteurs ne partagent pas la même idéologie, mais c'est précisément cela qui forme à la vision commune. Mais la pluralité des idées émergeant de la société civile par opposition à une politique unilatéralement venue d'en haut est le but. C'est là encore une manière de maintenir un pied dans les politiques nationales et un pied dans un « localisme issu de ce mouvement » (Sawicki, 2013).

Avec la montée en puissance des réseaux, les deux autres niveaux d'impulsion se sont globalement renforcés. On observe également une articulation plus forte entre les trois niveaux. Ce niveau d'impulsion explique certes l'évolution de la dynamique entrepreneuriale sur le champ, mais l'articulation convergente et simultanée entre ces trois niveaux amplifie les opportunités de changement au niveau institutionnel. Une forme d'interdépendance entre les niveaux se dessine dans l'objectif du changement. Aujourd'hui, ces changements sont en phase d'institutionnalisation, nationalement (loi ESS, rôle des CRESS, de l'État et des régions) et localement (création de services ESS dans la plupart des municipalités de l'île en parallèle ou en lieu et place des services de la vie associative). La montée en puissance des réseaux permet cependant de préserver des espaces où se confrontent, mais aussi se résolvent, les tensions entre les niveaux locaux et nationaux, entre acteurs publics et militants ESS, aboutissant à des ajustements institutionnels. La Réunion apparaît aujourd'hui, dans de nombreux domaines et de nombreux appels à projets, à la pointe, grâce à ces réseaux.

L'entrepreneuriat collectif institutionnel suit un cycle allant de la marge et de la dissidence vers l'institutionnalisation, et de la construction d'une vision partagée vers des convergences. Un des cycles précédents, celui des années soixante-dix durant lequel les organisations de l'ESS avaient à travers le social, les arts, le sport et l'éducation populaire, en lien avec des actions politiques, largement contribué à la sauvegarde et l'affirmation d'un mouvement est venu nourrir la dynamique d'un nouvel entrepreneuriat institutionnel. L'étude de 1993, commandée par l'État, la région et le département sur le développement d'une économie alternative à La Réunion, témoigne de cette recherche de dynamique de soutien aux initiatives et aux alternatives de la société civile. L'ESS s'est construite autant sur un mouvement de la société civile que sur une impulsion dynamique au niveau macro-institutionnel dans ses ambitions initiales. Nous pensons que l'ESS s'inscrit dans ce mouvement historique qui va de la

« contre-culture citoyenne » vers l'institutionnalisation par l'intermédiaire d'un travail institutionnel.

Bien que les méthodologies qualitatives n'offrent que des possibilités de généralisation limitées, elles restent un formidable levier d'exploration de nouvelles connaissances. Nous entendons ainsi, à l'issue de ce travail, fort de l'explication du cas réunionnais, énoncer une série de propositions visant à généraliser les constats établis sur ce terrain et les possibilités de reproduire le changement à d'autres territoires. L'étude du cas réunionnais constitue une opportunité d'observation pour au moins trois raisons. Le cas de La Réunion, du fait de ses caractéristiques insulaires, entre autres, constitue une occasion unique de pouvoir observer les dynamiques générales évoquées, interrogées, et les limites dans la partie théorique. En nous efforçant à présent à faire la part des choses entre le contexte unique à La Réunion et des éléments plus généraux, nous formulons un certain nombre de propositions de recherche plus générales. Notre modèle met en exergue le rôle crucial des réseaux dans le changement institutionnel, tout en montrant les caractères contingents de leurs montées en puissance et de la capacité d'entrepreneuriat institutionnelle. Nos propositions cherchent à présent à extrapoler, à généraliser, les conditions identifiées dans le cadre du territoire réunionnais afin d'explorer les possibilités, les conditions et les contingences pour d'autres territoires. Suite à notre étude de terrain, nous discutons des réponses obtenues face à la littérature scientifique.

Les phénomènes mésosociaux, de type réseau, observés à l'échelle du territoire réunionnais permettent de combler l'incommensurabilité entre le niveau sociétal d'observation qui est de loin celle qui permet de comprendre, selon nos objectifs de recherche, les nombreuses réalités sur l'évolution de l'économie sociale et solidaire. En s'appuyant sur l'exemple de La Réunion sur ces quinze dernières années, le processus de changement institutionnel a pu être analysé dans toute sa dynamique. La configuration du système d'acteurs, pouvant être à la fois des acteurs du changement ou des résistances au changement, a pu être analysée à travers plusieurs prismes. L'analyse s'inscrit dans un constructivisme affirmé, car le caractère opérant et visible de ce niveau est porté par les acteurs et n'est possible que par sa complémentarité empirique aux autres niveaux.

L'espace-temps retenu, La Réunion, un territoire relativement étroit, et une période d'une quinzaine d'années allant de 2000 à 2016, constitue la bonne échelle pour pouvoir observer l'émergence des phénomènes au niveau mésosocial. L'analyse de ces quatre périodes nous permettra de mettre en évidence les contingences des relations entre les niveaux macro, micro et mésosocial. Durant la première période des années 2000 à 2005, la configuration observée est conforme à la théorie néo-institutionnelle : les normes établies par les pouvoirs publics structurent le champ. La seconde période de 2005 à 2010 montre des entrepreneurs utilisant les marges du système pour se développer, y compris en réseau, mais le changement sociétal reste cependant limité. La troisième (2010 à 2014) et la quatrième période (2014 à 2016) sont celles de l'amplification du réseau et des changements observables. Les acteurs du territoire passent de liens faibles à des liens forts (Granovetter, 1973). Ces dynamiques de groupe se caractérisent par l'émergence d'un niveau capable d'influencer à la fois les acteurs (niveau micro) et le système (niveau macro).

La Réunion montre la possibilité d'une transformation de la société par les acteurs. Nous comprendrons que ces changements sont dans une phase d'évolution institutionnelle nationale (ESS, rôle de l'État, de la région et des CRESS) et d'une inflexion locale propre au territoire sur certains aspects (par exemple : création de services ESS dans des collectivités municipales de l'île en parallèle ou, dans certains cas, en lieu et place des services de la vie associative). La montée en puissance des réseaux constitue des espaces et des interstices où se confrontent, mais aussi se résolvent, les tensions entre les niveaux locaux et nationaux, entre les acteurs publics et militants de l'ESS. La Réunion apparaît aujourd'hui, dans de nombreux domaines et de nombreux appels à projets, à la pointe, grâce à ces changements institutionnels en amont.

Il s'agissait ainsi de comprendre la « mécanique » des phénomènes observés à La Réunion en modélisant les logiques, les décisions et les dynamiques qui ont progressivement fait émerger ce changement institutionnel en réseau sur le champ de l'ESS sur ce territoire de 2000 à 2016. Nous voulions construire une connaissance non pas spécifique à La Réunion, mais qui trouverait son sens au cœur d'une théorie plus générale de développement de l'ESS sur un territoire donné. Des contributions générales d'ordre théorique et managérial sont visées à travers cette recherche ancrée sur le cas de La Réunion. Sur les contributions théoriques, l'objectif était de répondre à

nos questions de recherche issues des carences identifiées dans le cadre de notre revue de littérature exploratoire. L'identification est simple, entre les mythes de l'approche macro, le mythe de l'entrepreneuriat institutionnel et du héros entrepreneur, nous trouvons, nichées entre les deux, des personnes qui œuvrent pour ce «travail institutionnel». Cette identification est déterminante pour appréhender et comprendre le changement d'échelle de l'ESS. Sur les contributions managériales, l'objectif est d'améliorer les pratiques des managers qui, dans nos travaux, sont des acteurs du changement (des entrepreneurs ou des intrapreneurs). Ces acteurs incarnent à la fois une double position : une volonté et un pouvoir d'agir pour le changement d'échelle. Ces propositions pourront contribuer au développement des nouvelles voies de recherche sur l'ESS.

La première contribution issue de notre étude de terrain est de remettre l'entrepreneur au centre du système : l'impulsion vient du terrain, des militants ayant le sens de l'action. La Réunion démontre ainsi une culture entrepreneuriale au moins aussi forte que dans les autres régions de métropole. C'est une contribution généralisable aux territoires où les entrepreneurs tentent de s'organiser pour apporter des réponses dans un contexte particulier.

La deuxième contribution de cette recherche concerne l'identification des conditions d'un réseau, formel et informel, à partir d'un vivier de militants et d'entrepreneurs capables de créer et de développer de nouvelles institutions de l'ESS. L'une des principales découvertes de cette recherche est que ces réseaux formels et informels intègrent tout aussi bien des entrepreneurs de l'ESS que des personnes appartenant aux institutions. Ces réseaux permettent d'organiser un vrai travail collectif institutionnel sur l'ESS. Cette proposition peut également être généralisée : il s'agit de soutenir le développement d'une culture intrapreneuriale au sein de toutes les organisations et institutions afin de favoriser les conditions d'un interstice permettant l'émergence de cette action collective.

La troisième contribution porte sur la nature des réseaux : ces derniers se construisent sur la base de relations interpersonnelles, de liens faibles à liens forts, entre entrepreneurs, entre représentants des pouvoirs publics, au niveau local et national, et entre individus issus de ces différents groupes. Ces réseaux sont fondés par un engagement commun dans des actions concrètes, ils doivent donc se structurer au sein

d'espaces où s'exprime l'envie d'agir autant sur le plan local qu'au niveau national. Nous mettons en avant, ce faisant, l'importance, pour les acteurs ambitionnant de contribuer à ces changements d'échelle, de repérer les acteurs partageant cette envie afin de tisser des liens avec eux.

La quatrième contribution consiste à identifier le moment à partir duquel ces réseaux peuvent aboutir à une ambition commune. Une forme d'interdépendance entre les niveaux se dessine dans l'objectif du changement. C'est à ce moment seulement que nous identifions un véritable processus de transformation possible à l'échelle du territoire en lien avec les dynamiques entrepreneuriales relayées, transcendées, par les dynamiques de réseau. Ces moments ouvrent sur des opportunités dont il convient de tirer le meilleur parti.

La cinquième contribution consiste à indiquer que cet entrepreneuriat collectif institutionnel suit un cycle allant de la marge et de la dissidence vers l'institutionnalisation, et de la construction d'une vision partagée vers des convergences. Ce mouvement peut être impulsé autant par la société civile que par des politiques publiques au niveau macrosocial à un moment donné. Une fois institutionnalisés, les éléments du changement tendent à se figer, avant un éventuel nouveau cycle.

Les théories et les concepts de l'ESS sont historiquement fondés sur les sciences économiques, politiques et sociologiques, mais s'appliquent aussi à l'action. Les théories de l'économie sociale et solidaire sont principalement développées par des auteurs (Laville, 2016 ; Draperi, 2011 ; Karl Polanyi, 2011, Demoustier, 2010 ; Battesti, 2010 ; Jeantet, 2008 ; etc.) critiquant les conséquences et les limites du capitalisme (Hély et Moulévrier, 2013) sur le plan moral, économique, social, environnemental et sociopolitique. La communauté des sciences de gestion s'est globalement peu intéressée à l'ESS ces dernières décennies. L'apport des sciences de gestion est embryonnaire sur l'ESS en comparaison de la production scientifique sur d'autres thématiques. Une reconstruction disciplinaire semble être la meilleure approche pour les gestionnaires en mobilisant toutes les sciences et en dépassant les critiques redondantes. Cette recherche vise à être une thèse utile pour les actions menées sur l'ESS. Elle ambitionne d'apporter des contributions pour les acteurs en tirant profit de l'expérience de différents dispositifs ayant évolué dans la contingence, par des décisions et des coopérations, en démontrant sa capacité à transcender les clivages disciplinaires.

Notre recherche constitue, au final, une approche de l'ESS par les sciences de gestion. Pourtant comme le soulignait Vienney (1994), il n'existe pas de concepts ou de définitions claires de l'ESS. L'une des critiques est, en dépit de son potentiel permanent de changement et de ses promesses ambitieuses, qu'elle demeure bel et bien une utopie. L'ESS se caractérise par une « défection substantialiste ». Il n'existe pas de théorie générale et de définition claire de l'ESS sur le plan scientifique, aussi les concepts et les paradigmes demeurent confus. Elle est souvent définie par l'énonciation d'une exclusion, « ni profit ni État ». Claude Vienney (1994) dressait le constat suivant sur le sujet : « Un ensemble d'autant plus intéressant qu'il est indéfinissable. » En l'occurrence, l'erreur serait de tenter de donner une appellation imprécise à un concept indéfinissable. C'est pourquoi les spécificités des sciences de gestion nous conduiront à théoriser les pratiques à un « niveau intermédiaire » et d'appréhender autrement la dynamique de l'ESS. L'approche systémique et l'analyse des pratiques de l'ESS n'existent pas sur le plan scientifique. C'est donc une façon de penser l'ambition de l'ESS par les sciences de l'action afin d'expliquer le changement d'échelle. En l'occurrence, l'approche pragmatique des sciences de gestion fait du terrain de l'ESS une thématique adéquate pour les sciences de l'action. Cette thèse vise donc à mieux comprendre les individus dans la société, et à guider les actions humaines dans les organisations et sur le territoire.

Notre première question de recherche consistait à identifier dans quelle mesure la notion de l'ESS peut se définir au-delà des statuts et des formes d'entreprendre pour se raccrocher aux institutions et à la société ? Notre étude de terrain analysée dans les chapitres précédents démontre que l'ESS est souvent définie par le panel de personnes interviewées soit par des valeurs, ou des normes ou des modes de développement et d'entreprendre. Les théories et les références scientifiques ne sont quasiment jamais citées. Dans notre revue de littérature, nous avons constaté la difficulté d'appréhender l'économie sociale et solidaire sur le plan scientifique. Dans notre recherche, l'ESS est un contexte central qui constitue à la fois l'environnement de nos travaux, mais aussi des références en termes de valeurs, normes, dispositifs, visions et finalités. L'ESS obéit également à des logiques qui peuvent être empruntées à de nombreuses matières comme l'économie, la politique, et les sciences de gestion. Notre recherche a mis en évidence que l'ESS est à la fois une vision, une appartenance, un comportement et une opportunité au changement. Elle structure grâce à ses militants ou ses organisations, des

décisions et des actions, comme des formes de solidarité qui permettent de dépasser les cloisonnements scientifiques pour englober et lier tous les niveaux : mode d'engagement, d'organisation, de lien et de transformation.

De plus, nos résultats confirment que le niveau mésosocial permet de mieux appréhender les relations entre les individus et les organisations de l'ESS. En effet, ce phénomène dans la société est très peu étudié sous l'angle mésosocial et microsocial. Les analyses du terrain sur notre première question de recherche concernant la notion de l'ESS sont significatives : la notion d'ESS peut largement dépasser les approches statutaires et les formes d'entreprendre pour se raccrocher plus fortement, selon les périodes, aux entrepreneurs institutionnels du territoire. Ces acteurs ont inscrit l'ESS dans une systémique de développement, à travers une série de décisions et d'événements marquants selon les périodes, où les actions se sont amplifiées d'année en année. Des arrangements et des solutions institutionnelles originales ont pu être observés sur toutes les périodes. Un groupe d'organisations et d'individus ont donc participé à un processus de travail institutionnel de nature collective. C'est une première réponse à la compréhension des processus et logiques d'entrepreneuriat institutionnel qui ont contribué au changement des dynamiques de développement de l'ESS. Une pluralité d'acteurs engagés dans ce processus collectif a contribué à la construction des institutions et au changement.

Notre deuxième question de recherche visait à identifier quelles sont les pratiques et les formes intrapreneuriales et entrepreneuriales qui ont fait émerger un changement social et institutionnel ? Au vu de notre étude de terrain, notre réponse est sur ce point ouverte : il nous semble toujours difficile d'appréhender l'ensemble des savoirs pouvant s'appliquer aux dynamiques entrepreneuriales de l'économie sociale et solidaire avec ses spécificités de gouvernance, de partage, d'organisation, et de finalités. Nous avons constaté que les facettes entrepreneuriales et intrapreneuriales de l'ESS sont efficaces lorsque la structuration en réseau et en coopération est partagée par les membres. La complexité de notre terrain est telle, qu'au-delà des formes collectives d'entrepreneuriat de l'ESS connues, il existe une forme de coopération entrepreneuriale et intrapreneuriale prometteuse pour l'avenir dont les recherches sont peu nombreuses. Nous confirmons la littérature innovante sur le sujet : les travaux sur l'entrepreneuriat collectif et l'intrapreneuriat dans les services publics méritent d'être amplifiés. Des personnes qui n'avaient pas forcément à se rencontrer ont, par des rencontres



improbables, pu ouvrir des « interstices ». De plus, la dynamique de réseau et de coopération est une caractéristique que nous pouvons rajouter à l'ESS : la création d'un mouvement dynamique et permanent de développement, comme un effet d'entraînement en continu et un effet transformateur (structuration).

Cette deuxième approche visait à comprendre les facettes entrepreneuriales de ceux qui agissent au sein de l'économie sociale et solidaire et la façon dont ils ont réussi à créer une dynamique à différents niveaux. L'échelle d'observation microsociale nous a permis d'identifier plusieurs éléments invisibles à l'échelle macrosociale : le sens des décisions prises sur l'ESS orientée vers l'intérêt territorial, les stratégies des réseaux souvent coconstruits (partenariat, coportage, entreprise collective) entre le niveau national (ressources ou politique nationale) et local (appropriation ou innovation), les formes de solidarité qui se développent entre les entrepreneurs. La dynamique entrepreneuriale de l'ESS s'explique par l'entrepreneuriat collectif (choc coopératif) et l'intrapreneuriat porté par des acteurs au sein des institutions locales. L'évolution historique des formes d'entrepreneuriat correspond aux évolutions de la littérature sur le sujet. Cette contribution concerne également le phénomène de diversification des formes entrepreneuriales collectives de l'économie sociale et solidaire. Les représentations de l'entrepreneur basées historiquement sur le héros individuel sont souvent prônées dans la littérature actuelle. La contribution de ces travaux se mesure également dans la notion d'entrepreneur phénoménal dans un contexte historique social et institutionnel. Les carences identifiées sur les écrits liés aux formes d'entrepreneuriat dans l'économie sociale et solidaire ont été également ciblées au départ. La présente recherche apporte également des éléments de réponse aux formes spécifiques d'entrepreneuriat et d'intrapreneuriat au sein des institutions. Comme le soulignaient Verstraete et Fayolle (2005), il est important d'examiner l'entrepreneuriat en équipe dans le cadre d'autres paradigmes de l'entrepreneuriat. Notre contribution visait donc à améliorer la lecture faite du champ de l'entrepreneuriat collectif propre à l'économie sociale et solidaire prônée par de nombreux auteurs dont Johannisson (2002a). Dans la lignée de ce questionnement sur l'entrepreneuriat collectif sur le plan théorique, de nombreuses questions se posaient également sans référence scientifique concernant la dimension communautaire et les réseaux d'acteurs dans le champ de l'économie sociale et solidaire. L'analyse développée dans cette recherche contribue à améliorer la compréhension et le rôle de ces réseaux d'acteurs sur les territoires.

Sur le plan théorique, l'entrepreneuriat social est aussi un mouvement pratique relativement récent dans le champ de l'ESS français. Né en Amérique du Nord à la fin des années 1990, importé en France dans les années deux mille, celui-ci fait l'objet de réactions contrastées et de débats passionnés de la part des chercheurs et des acteurs (Boncler et Valéau, 2010). La paternité de ce concept est généralement attribuée à Dees (1998).

Boncler et Valéau (2010, 2012) résument l'entrepreneuriat social en trois principales propositions qui peuvent être identifiées. Certains de ces principes se retrouvent dans la loi de 2014. Dans leur critique de l'entrepreneuriat social, Boncler et Valéau (2010) dénoncent l'approche restrictive de ce concept incapable (selon eux) de couvrir l'ensemble du périmètre mobilisé par les entrepreneurs de l'ESS. À l'instar du *social business* décrit par Yunus (2010), ce type d'entrepreneuriat est associé à la philanthropie et se donne pour objectif la lutte contre la pauvreté. Il ne considère donc pas la lutte contre les inégalités comme une priorité. Dès lors, la vocation de l'entrepreneuriat social n'est pas de transformer le contexte dans lequel l'entrepreneuriat s'exprime et s'exerce, mais plutôt de chercher à en corriger certains éléments jugés négatifs.

Dans ce cadre, nos résultats soulignent l'importance du phénomène sur le plan social. Les acteurs sont à la fois influents tant dans leur propre organisation qu'à l'extérieur. Ces entrepreneurs institutionnels sont des acteurs qui agissent au sein d'espaces concentrant des dynamiques institutionnelles et sociales. Ces lieux de dynamique sociale ne sont pas un état de la société aboutissant à un système figé des acteurs. C'est bien quelques acteurs du territoire qui agrandissent, au fil du temps, le cercle des acteurs sur le plan mésosocial. En intégrant dans un contexte bien donné des acteurs du changement, le processus peut s'enclencher dans une dynamique de changement.

En effet, l'entrepreneuriat a joué un rôle sur la dynamique du territoire étudié. L'impact de l'entrepreneuriat lié à l'ESS est globalement visible par ses formes innovantes tant au niveau des entrepreneurs (nouvelle génération) que des initiatives et des institutions. Des entrepreneurs et intrapreneurs actifs ont donc dynamisé le champ par des projets dans différents champs d'activité (par exemple dans les services à la personne). Cette échelle microsociale révèle des décisions, des stratégies et des comportements peu visibles au regard des différents événements, en expliquant la dimension des acteurs

face à l'environnement institutionnel. Sur le plan théorique, les publications actuelles n'apportent pas de grille de lecture permettant d'approcher précisément l'économie sociale et solidaire, aussi bien sur le plan conceptuel que dans la réalité. Notre étude de terrain contribue à améliorer la lecture faite de l'ESS dans la compréhension de son positionnement face au changement. À notre connaissance, peu de littérature offre cette grille de lecture grâce à une analyse multiniveau. Malgré cela, nos travaux n'ont pas été conditionnés à la définition de l'ESS. En optant pour une compréhension des phénomènes dans la réalité d'un territoire, la contribution se situe plus sur une approche des dynamiques de réseaux et d'interactions sous l'angle des sciences de gestion. En adoptant une approche systémique, cette contribution cible plutôt des approches peu étudiées sur l'économie sociale et solidaire à travers les interactions entre les acteurs et les institutions analysées sous l'angle mésosocial. La recherche empirique à travers le recueil des données a confirmé les enjeux d'une meilleure compréhension de l'économie sociale et solidaire à travers cette approche systémique. Les carences théoriques actuelles sur le cadre conceptuel de l'économie sociale et solidaire ont donc conforté les conclusions de nos travaux : il est possible d'appréhender plus globalement l'ESS par les sciences de gestion.

Notre troisième question de recherche consistait à savoir comment les acteurs engagés dans ce processus d'entrepreneuriat institutionnel contribuent aux changements sociaux de leurs territoires. Notre réponse au regard de l'étude empirique est qu'il est possible, à ce stade, de mesurer l'impact de ces organisations qui influencent durablement leur environnement (Kanter et Summers, 1987). C'est le cas lorsque nous évaluons les effets des créations de nouvelles formes d'entrepreneuriat de l'ESS : les créations et les niveaux de structuration des réponses apportées sont tout de suite visibles. Pour discuter de la réelle valeur ajoutée théorique de nos résultats, nous confirmons que nos conclusions corroborent la notion de travail institutionnel pour en expliquer le processus. L'intérêt théorique est surtout de comprendre que le changement est possible grâce à ce travail institutionnel qui met en avant la dimension collective de cette démarche complexe de développement de l'ESS sur les territoires.

### **3 – Implications managériales**

En sciences de gestion, les implications managériales font partie de la finalité de tout travail de recherche. Au-delà des connaissances produites, l'application pratique de ces connaissances vise à optimiser aussi bien la gestion que la performance des organisations (Lassègue, 2003 ; Perez, 1998). Il s'agit d'offrir aux managers des moyens de compréhension et d'action vis-à-vis des hommes et des organisations concernées (Wacheux, 1996). Ces objectifs pratiques correspondent pleinement aux sciences appliquées à une réalité et aux sciences de l'action.

Cette thèse ne s'inscrit pas dans les registres de la gestion des entrepreneurs ou celle du rapport avec les institutions. En adoptant une perspective différente, notre recherche se situe dans la gestion des phénomènes du changement, à la fois sur les aspects entrepreneuriaux, institutionnels, organisationnels, et sociétaux.

Sur les contributions managériales, l'objectif est d'améliorer les pratiques des managers qui, dans nos travaux, sont des acteurs du changement (des entrepreneurs ou des intrapreneurs). Il s'agit de fournir aux entrepreneurs du changement, au sens large, des clés de compréhension et de pilotage du projet de changement, à prendre en compte dans le contexte institutionnel dès le départ. Il est donc important de dépasser la vision entrepreneuriale au sein des organisations, en consacrant du temps au développement du champ et de la société dans laquelle il se trouve.

#### **3.1 – Une approche mésosociale par les réseaux**

Suivant l'approche établie par Desjeux (2004), notre analyse chronologique suit les articulations entre les niveaux macro, micro et mésosocial permettant de mettre en évidence les contingences de leurs relations. Ces échelles permettent de comprendre, selon nous, les nombreuses réalités complexes de l'évolution d'un champ comme l'ESS. L'exemple du processus de changement institutionnel de l'ESS à La Réunion, ces quinze dernières années, a pu être analysé dans toute sa dynamique. La configuration du système d'acteurs et les résistances au changement ont pu être analysées à travers plusieurs prismes. L'analyse des réseaux d'acteurs militants du changement, notamment, a permis d'identifier plusieurs types de réseaux d'acteurs et d'actions en place sur le développement de l'économie sociale et solidaire dans le territoire. Le diagnostic doit être enrichi, selon nous dès le départ, pour construire une stratégie de

changement efficace. Les périodes, toutes soumises à la contingence, montrent que le niveau mésosocial a varié d'importance selon les configurations et les périodes. Les forces d'influence fortes et faibles du niveau mésosocial permettent de comprendre ce processus, et de penser ce changement. Pour le manager, la prise en compte de la dynamique des groupes et des réseaux se caractérise par une capacité à influencer à la fois les acteurs (niveau micro) et le système (niveau macro). La gestion de la coopération entre les niveaux constitue une compétence managériale à développer.

### **3.2 – Une volonté de changer les règles du jeu**

Depuis les années soixante-dix, les organisations de l'ESS avaient largement contribué au développement des activités à caractère social, les arts, le sport et l'éducation populaire. Une partie des aspirations de mouvements de « dissidence » en réseau avaient été institutionnalisées depuis les années quatre-vingt. À partir des années deux mille, on observe l'émergence de contre-cultures qui viennent nourrir la dynamique d'un nouvel entrepreneuriat au sein de l'ESS. C'est ainsi que l'ESS à La Réunion se traduit par un mouvement de la société civile visant à changer l'ordre des choses et à impulser une dynamique de contre-culture citoyenne. La vision d'un changement à l'échelle du territoire était présente dans les esprits de chacun mais avec le sentiment qu'il s'agissait d'un idéal inatteignable au début. L'expérience vécue lors de la troisième période dans le cadre de l'action en réseau a fait réaliser à nombre d'acteurs que d'autres horizons étaient possibles.

### **3.3 – Appréhender le phénomène « social » de l'ESS**

Une meilleure compréhension de l'économie sociale et solidaire passe nécessairement par une meilleure prise en compte des niveaux de décision et de processus dans toutes les dimensions. C'est pourquoi, en partant de l'échelle microsociale jusqu'à l'échelle macrosociale, il est possible d'analyser le phénomène social de l'économie sociale et solidaire comprenant les interactions donnant lieu à des dominations, des relations de pouvoir, et des relations d'autorité.

Les phénomènes mésosociaux de type réseaux, que nous avons observés à l'échelle du territoire réunionnais, permettent de combler l'incommensurabilité entre le niveau sociétal d'observation qui est de loin celle qui permet de comprendre, selon nos conclusions, les nombreuses réalités sur l'évolution de l'économie sociale et solidaire.

C'est pourquoi ces échelles doivent permettre de comprendre ce qui structure les décisions et les comportements humains, et d'appréhender les interactions par la contingence.

En comprenant qu'à chaque échelle il y a un découpage théorique et pratique, et que les modalités d'interaction entre les niveaux d'observation varient en fonction des événements, l'individu ou l'institution est à même de mieux comprendre le phénomène social de l'économie sociale et solidaire. Nous proposons donc, dans ces préconisations managériales, d'appréhender l'économie sociale et solidaire dans ses multiples réalités combinées afin de mieux comprendre l'intérêt et le rôle majeur du niveau d'interaction mésosociale pour agir. Il s'agit d'appréhender autant la compréhension que l'appartenance à l'ESS comme nous l'avons développé dans nos analyses. Cette appartenance conditionne l'implication des acteurs dans cette dynamique de changement.

Au final, pour aller plus loin, il nous semble important de poursuivre ces recherches afin de développer une méthodologie de développement de l'ESS en intégrant la fonction de manager sur la dimension d'animation d'un réseau militant d'acteurs à l'échelle mésosociale. Cette échelle est, selon nos conclusions, celle qui permettra de piloter le mieux et intelligemment l'interface entre les deux autres échelles, microsociale et macrosociale. Ce qui induit l'élaboration d'une stratégie évolutive permettant de manager de front les leviers de décisions et d'actions sur les trois niveaux de façon simultanée afin de créer les conditions d'un travail institutionnel permettant un changement d'échelle. C'est pourquoi les réseaux, selon notre analyse, jouent un rôle majeur. Mais la question de l'implication des acteurs passe nécessairement par celle au préalable de la compréhension du phénomène social de l'économie sociale et solidaire.

Il nous semble important également d'appréhender les politiques publiques de l'ESS en lien avec les approches néo-institutionnelles de l'ESS. De la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 à la loi du 31 juillet 2014, l'ESS reste « cadrée » par un système de régulations et d'incitations en partie défini par les pouvoirs publics (Laville et Salmon, 2015). L'une des théories le plus souvent mobilisées par la littérature pour expliquer le nombre et la forme des initiatives sociales et solidaires est la théorie néo-institutionnaliste (Pache et Santos, 2010 ; Powell et DiMaggio, 1987 ; Verbruggen, Christiaens et Milis, 2011) : cette théorie explique les phénomènes de mimétisme observés dans les formes prises par

les organisations d'un territoire donné, par les normes institutionnelles établies par les groupes dominants (Powell et DiMaggio, 1987). Appliquées à l'ESS, ces approches mettent en avant l'action des pouvoirs publics sur les dynamiques sociales et solidaires dans le cadre de leurs relations avec les associations, coopératives et mutuelles (Laville et Salmon, 2015). Au-delà des aspects réglementaires, les financements publics instituent des systèmes d'opportunités et de contraintes incitant les organisations à se conformer aux normes souhaitées (Pache et Santos, 2010 ; Verbruggen, Christiaens et Milis, 2011). On considère ainsi que l'ESS en France est influencée non seulement par les lois, mais également par les nouvelles politiques de management public qui ont, au cours des deux dernières décennies, davantage mis en avant des ratios de productivité entre les sommes allouées et les réalisations effectuées (Verbruggen, Christiaens et Milis, 2011) et, ce faisant, une professionnalisation nécessaire pour pouvoir effectuer ce contrôle de gestion (Pache et Santos, 2010). Ces régulations de l'ESS se situent au niveau macroéconomique et macrosocial : elles opèrent à l'échelle du territoire national ou régional, et sont établies par des acteurs institutionnels tels que les ministères et secrétariats d'État relayés par les préfetures, les services déconcentrés, et adaptés par les collectivités territoriales.

### **3.4 – Gérer des arrangements institutionnels nombreux et parfois contradictoires**

Comme le montrent certains des témoignages recueillis, les acteurs eux-mêmes se retrouvent surpris par l'ampleur du travail accompli et se prennent à rêver d'aller plus loin. La Réunion apparaît donc sur cet aspect-là comme un terrain propice à l'entrepreneuriat institutionnel. Il importe de préciser que tous les acteurs ne partagent pas la même idéologie, mais c'est précisément cela qui les engage à rechercher une vision commune. L'ESS ne peut en faire l'impasse. Certaines spécificités du contexte local comme la question de la colonisation, de la départementalisation, de la décentralisation ont façonné une configuration culturelle, économique, politique et sociale unique, caractérisée par un très grand nombre d'arrangements institutionnels. De ce contexte riche culturellement et institutionnellement naît une grande pluralité d'idées en provenance de la société civile. Celles-ci se confrontent avec les grandes directives ou orientations données par les autorités publiques. De même, la montée en puissance des réseaux constitue des espaces et des interstices où se confrontent, mais aussi se

résolvent les tensions entre les niveaux locaux et nationaux, entre les acteurs publics et militants de l'ESS.

### **3.5 – Une responsabilité particulière : l'entrepreneuriat institutionnel collectif**

Les organisations de l'ESS sont souvent profondément transformées lorsqu'elles recrutent des professionnels de la gestion à des postes de cadre (Paches et Santos, 2010). Notre étude sur La Réunion montre que l'inverse est également vrai. Les institutions locales peuvent évoluer dans leur compréhension des enjeux de l'ESS en recrutant des personnes ayant une forte expérience sur ce champ d'activité. C'est de la rencontre entre les entrepreneurs de l'ESS et des représentants des pouvoirs publics sensibilisés à l'ESS que peut naître une nouvelle dynamique comme celle observée dans la troisième période. L'entrepreneuriat institutionnel collectif se construit par la mise en relation de ces individus et des organisations auxquelles ils appartiennent. Cette variété d'acteurs participant à l'entrepreneuriat institutionnel explique non seulement l'évolution entrepreneuriale observée dans le champ de l'ESS, mais aussi et surtout, l'affirmation des opportunités de changement au niveau institutionnel. Ces changements sont aujourd'hui en phase d'institutionnalisation, nationalement (loi ESS, rôle des CRESS, de l'État et des régions) et localement (création de services ESS dans la plupart des municipalités de l'île, en parallèle ou en lieu et place des services de la vie associative). Le concept d'entrepreneuriat institutionnel, quant à lui, trouve sa source dans un questionnement sur le changement social (Battilana, Laca, et Boxenbaum, 2009 ; Valéau, 2016). Ce concept reprenant une partie des travaux de Powell et DiMaggio (1983), jusque-là négligé, diffère fondamentalement de l'entrepreneuriat social (Dees, 1998). Les entrepreneurs institutionnels ont pour particularité d'inscrire leur vocation entrepreneuriale dans un travail institutionnel (Colomy, 1998). Ce travail peut se traduire par la création de nouvelles institutions ou la transformation d'institutions existantes (Maguire *et al.*, 2004 ; Battilana *et al.*, 2009). Un entrepreneur institutionnel est donc avant tout un acteur qui remet en question les règles et les pratiques dominantes du champ institutionnel dans lequel il opère. C'est aussi un acteur qui ne se contente pas de critiquer. Il traduit ses paroles en actes et mobilise les ressources nécessaires à son projet (Battilana, 2006).



Pour parvenir à réaliser son projet, l'entrepreneur institutionnel peut profiter des crises qui traversent et bousculent le champ des institutions dominantes (Greenwood *et al.*, 2002). Il peut aussi profiter de l'hétérogénéité des arrangements institutionnels de l'espace dans lequel il évolue. Plus les arrangements sont nombreux et divers, plus le risque d'incompatibilité entre eux est fort, et avec lui la possibilité d'une remise en question. L'entrepreneur institutionnel est souvent un acteur à la marge ou à la périphérie d'un champ (Maguire *et al.*, 2004). Sa position d'outsider va favoriser sa réussite en cas de crise. Sa prise de recul par rapport aux institutions dominantes lui permet de détecter les failles du système et d'être en capacité de proposer des solutions originales. Pour cela, il utilise différentes stratégies qui passent par la recherche de légitimité et participent d'un processus politique visant à modifier les règles du jeu institutionnel (Garud *et al.*, 2007).

Les entrepreneurs institutionnels peuvent être soit des organisations ou des groupes d'organisations, soit des individus ou des groupes d'individus. Lorsque l'entrepreneuriat institutionnel est porté par des groupes d'individus ou d'organisations, on parle alors d'entrepreneuriat institutionnel collectif (Möllering, 2007 ; Jolly et Raven, 2015). Ce caractère collectif de l'entrepreneuriat institutionnel est gage de changements profonds car ils sont opérés de manière coordonnée par un réseau d'acteurs sur un champ d'activité donné. Dans ce réseau d'acteurs, nous avons donc relevé la place particulière des intrapreneurs.

Notre recherche permet d'interroger le statut de la figure d'entrepreneurs institutionnels. Il ne s'agit pas de célébrer les vertus de l'entrepreneuriat institutionnel qui vise la rupture systématique, mais bien inciter à faire de l'entrepreneuriat institutionnel un acteur qui s'intéresse aux évolutions et aux effets systémiques. L'entrepreneur institutionnel doit donc à la fois permettre d'apprendre au sein de l'économie sociale et solidaire à agir en acteur du changement. L'impact managérial est lié aux enjeux des dispositifs de gouvernance à différents échelons de la dynamique d'innovation. La prise en compte des configurations hétérogènes d'acteurs et de coordinations permet de mettre en œuvre des modèles différents de développement et de cohésion comme nous l'avons souligné précédemment.

La responsabilité particulière qui incombe aux entrepreneurs institutionnels y compris les intrapreneurs présents au sein des institutions, comme les fonctionnaires, a un rôle

déterminant à jouer dans l'utilisation d'une conception de l'innovation sociale ouverte. En permettant aux agents publics d'appréhender les niveaux d'interaction qui se jouent dans le travail institutionnel collectif lié au développement de l'économie sociale et solidaire, une nouvelle forme de gouvernance pourrait s'instaurer. L'innovation institutionnelle serait ici non pas de remettre en cause l'institution mais bien de poser un mode de construction des acteurs à travers les processus de changement comme l'avaient posé notamment Tallard *et al.* (2000).



## **CONCLUSION GENERALE**

Cette conclusion poursuit trois objectifs : tout d'abord reposer les buts poursuivis par cette thèse en revenant sur les points marquant son déroulement. Nous mettrons en lumière les principaux apports de cette étude et la réponse apportée à notre problématique. Ensuite, nous exposerons les limites et les imperfections inhérentes à cette recherche autant sur la dimension conceptuelle que méthodologique. Enfin, nous proposerons des voies de recherche pouvant amener à des prolongements théoriques, méthodologiques et opérationnels.

### **1 – Les apports de la recherche**

Au terme de notre revue de littérature exploratoire non exhaustive, et de notre observation participante, la problématique centrale de cette thèse était de comprendre les processus et les logiques d'entrepreneuriat et d'intrapreneuriat institutionnels qui ont contribué au changement d'échelle de l'ESS à La Réunion. En d'autres termes, comment une pluralité et un réseau d'acteurs au profil entrepreneurial, engagés dans un processus collectif institutionnel, peuvent contribuer à la construction des institutions et au changement institutionnel sur un territoire donné ?

Afin de résoudre cette problématique, nous avons opté pour une recherche qualitative dans une logique de découverte. Notre thèse s'inscrit donc dans une stratégie globale exploratoire de nature qualitative, ainsi que sur une stratégie inductive de construction de connaissances du type théorisation ancrée. En s'appuyant sur notre cadrage conception théorique et empirique, notre recherche traduit une stratégie où la déduction (cadrage théorique) se met au service de la stratégie de recherche générale de type inductive. En d'autres termes, nous avons élaboré un cadre conceptuel selon certaines connaissances existantes sur notre thématique de recherche afin de disposer de repères pour notre recherche empirique.

Les quatre premiers chapitres de notre thèse ont donc posé le cadrage conceptuel en proposant un état de la littérature relative aux thématiques constituant notre problématique. Notre premier chapitre présentait une analyse critique des principales contributions rattachées aux concepts de l'économie sociale et solidaire. Cet examen a

permis de positionner notre recherche dans les sciences de gestion en dépassant les débats historiques sur la définition du concept. Cependant, à l'issue de notre littérature, plusieurs limites conceptuelles ont été posées. La plupart des recherches sur l'ESS n'ont jamais abordé la problématique du changement d'échelle de l'ESS sous l'angle des sciences de gestion. Le changement d'échelle de l'ESS ne peut s'expliquer par les approches traditionnelles et scientifiques de l'ESS. Mais force est de constater que les théories et les concepts sont principalement fondés sur les sciences économiques, politiques et sociologiques. Bien qu'une reconstruction disciplinaire semble être la meilleure approche pour les gestionnaires, en mobilisant toutes les sciences, en dépassant les critiques redondantes, notre cadre de recherche vise plutôt l'essence des sciences de gestion en mobilisant les théories de l'action et de la décision. C'est la raison pour laquelle, nous avons adopté une approche multiniveau combinant des approches multidisciplinaires. Pourtant nous avons retenu plusieurs pistes pour l'étude de notre recherche. La dimension historique semble fournir des clés intéressantes de compréhension de l'ESS. Le rapport aux institutions des organisations de l'ESS nous renseigne sur les enjeux historiques de l'ESS et explique, selon nous, une partie des décisions et des réalisations menées. Les sciences de gestion, bien qu'elles soient au cœur de dilemmes sur les approches fonctionnalistes, ouvrent de nouvelles perspectives de compréhension du changement d'échelle de l'ESS en mettant l'acteur, l'organisation et le système au cœur de l'analyse.

Partant du cadre gestionnaire précédemment défini, notre second chapitre aspirait à explorer la notion de performance de l'ESS. Il s'agit de l'une des principales entrées de la décision gestionnaire en se focalisant sur l'essentiel des débats de cette thématique à travers la nature, la place et le rôle de ces organisations. Les contours de la performance de l'ESS sont aussi larges que la diversité de ses acteurs. L'ESS peut être considérée comme une force du changement d'échelle à travers ses performances et ses impacts à l'échelle macrosociale questionnant directement sa dimension et son rôle politique, démocratique, redistributif, collectif. En conclusion, notre propos n'était pas de définir l'ESS par ses performances, même si la mesure de sa performance et de son impact semble plus visible et soutenue par les pouvoirs publics. Mais de notre côté, nous avons cherché plutôt à comprendre ceux qui agissent, et la façon dont ils ont réussi à créer une dynamique en ciblant ceux qui se trouvent au sein des entreprises, institutions et réseaux à différents niveaux.

En effet dans notre troisième chapitre, un des questionnements sans réponse qui ressort des publications et analyses actuelles à l'échelle macrosociale est le manque d'approche de l'ESS par d'autres grilles de lecture du concept, et de sa réalité en retenant un autre concept central des sciences de gestion : l'entrepreneuriat. Nous avons donc opté pour une exploration de la littérature à une autre échelle, celle microsociale afin de déterminer ceux qui agissent au niveau des institutions et des organisations, à savoir les entrepreneurs et les intrapreneurs.

Notre troisième chapitre eut donc pour objectif d'importer les concepts entrepreneuriaux les plus pertinents dans notre cadre de recherche sur le changement d'échelle de l'ESS. Nous avons constaté que peu d'études avaient exploré toutes les dimensions de l'entrepreneuriat en ESS. Néanmoins, plusieurs facettes de l'entrepreneuriat nous ont permis de concevoir une perspective globale en ESS intégrant le concept d'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat collectif (Johannisson, 2002) et d'intrapreneuriat (Pinchot, 1976). Notre approche ne se limite pas uniquement à ceux qui créent les structures mais à ceux qui les impulsent globalement. Le phénomène entrepreneurial et collectif est à distinguer des autres formes, car ce n'est pas toujours le cas dans la littérature où la figure individuelle du héros entrepreneur (Schumpeter, 1912 ; Ogbor, 2000) est très présente. C'est pourquoi l'intérêt du passage par l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat, acteurs du changement, est double car c'est un changement de paradigme dans la mesure où nous estimons que ce sont les hommes et les femmes qui impulsent ces organisations qui impactent le territoire. Ce faisant, ce sont eux qui déterminent les critères des performances visées (Valéau, 2003 ; Boncler et Valéau, 2010). Ce troisième chapitre a permis d'aborder l'ESS sous l'angle entrepreneurial. Mais force est de constater que très peu d'approches théoriques privilégient les réseaux d'acteurs et d'institutions dans une dynamique entrepreneuriale sur un territoire. Outre les questions sans réponse sur la dimension théorique, des questions se posent sur le rôle entrepreneurial de ces réseaux d'acteurs sur les territoires et l'impact sur les institutions d'un territoire. C'est la raison pour laquelle, nous aborderons les enjeux pour notre recherche d'interroger les théories néo-institutionnelles dans le quatrième chapitre.

Enfin notre quatrième chapitre eut pour objectif de comprendre les mécanismes sous-jacents de la performance d'une action collective visant le changement. En effet il s'est agi d'articuler les différents niveaux d'analyse en sciences de gestion (Belhing, 1978 ;

Rousseau, 1985 ; Klein *et al.*, 1994), entre l'approche macrosociale révélant les changements d'échelles observés et les approches microsociales identifiant les types d'acteurs du changement. Dans ce chapitre, nous posons un niveau intermédiaire, le mésosocial (Cappelli, Sherer, 1991 ; House *et al.*, 1995). En effet, l'idée selon laquelle tout se jouerait dans les institutions ferme la porte au changement et l'idée selon laquelle quelques individus peuvent transformer la société, n'est pas réaliste. Cette dimension est peu étudiée sous l'angle des réseaux l'ESS. La dimension institutionnelle dépasse celle de l'organisation et correspond au principe de légitimité dont se réclame l'action collective, et aux compromis autour desquels les acteurs se sont accordés pour élaborer les « règles du jeu » qui gouvernent leurs rapports (Bélanger, Lévesque, 1990). Ce concept d'entrepreneuriat institutionnel, questionne le changement social (Battilana, Laca et Boxenbaum, 2009 ; Valéau, 2016). Les travaux de Powell et DiMaggio (1983), jusque-là négligés, diffèrent fondamentalement de l'entrepreneuriat social (Dees, 1998). Nous avons pu comprendre que les entrepreneurs institutionnels ont pour particularité d'inscrire leur vocation entrepreneuriale dans un travail institutionnel (Colomy, 1998) en aboutissant à la création de nouvelles institutions ou à la transformation d'institutions existantes (Maguire *et al.*, 2004 ; Battilana *et al.*, 2009). Nous avons pu vérifier que pour parvenir à réaliser son projet, l'entrepreneur institutionnel peut profiter des crises qui traversent et bousculent le champ des institutions dominantes (Greenwood *et al.*, 2002) ou profiter aussi de l'hétérogénéité des arrangements institutionnels de l'espace dans lequel il évolue. Il doit être en capacité de proposer des solutions originales en utilisant différentes stratégies qui passent par la recherche de légitimité et participent d'un processus politique visant à modifier les règles du jeu institutionnel (Garud *et al.*, 2007). Ce chapitre eut également pour particularité de mettre en évidence que les entrepreneurs institutionnels peuvent être soit des organisations ou des groupes d'organisations, soit des individus ou des groupes d'individus appelés alors entrepreneuriat institutionnel collectif (Möllering, 2007 ; Jolly et Raven, 2015). Ce caractère collectif de l'entrepreneuriat institutionnel est gage de changements profonds car ils sont opérés de manière coordonnée par un réseau d'acteurs sur un champ d'activité donné.

À l'issue de notre revue de littérature, nous avons pu construire nos repères conceptuels conformément à notre démarche inductive nuancée. Nous avons formulé des questions de recherche pour nous guider dans notre démarche empirique et notre réponse à la

problématique. Ces interrogations ont porté sur le caractère systémique et les niveaux d'analyse des sciences de gestion pour appréhender l'ESS, les pratiques et les formes entrepreneuriales et intrapreneuriales collectives inscrites dans l'ESS et la dynamique des réseaux d'acteurs contribuant à l'entrepreneuriat institutionnel collectif. Afin de répondre à nos questions de recherche issue de notre problématique, trente entretiens semi-directifs ont été choisis selon la stratégie d'échantillonnage théorique. Les entretiens ont permis d'aborder les différentes thématiques composant notre problématique. L'analyse inductive par théorisation ancrée (Paillé, 1996) s'est déclinée par la comparaison permanente entre le recueil et l'analyse jusqu'à la saturation des données. À partir de nos résultats, nous avons pu produire de la connaissance par une représentation finalisée de notre analyse par théorisation ancrée en nous appuyant sur les catégories issues des codes.

Notre recherche empirique a permis de mettre en lumière une série de contributions innovantes au regard de la littérature existante sur le changement d'échelle de l'ESS sous l'angle des sciences de gestion par un entrepreneuriat institutionnel en réseau.

Nous avons pu prouver l'existence d'un niveau intermédiaire à l'échelle mésosociale en recueillant les verbatims et les cartographies constituant ce réseau d'acteurs du changement caractérisé par des relations formelles et informelles. Nous avons montré également que les entrepreneurs du changement étaient autant des organisations ou des groupes d'organisations, comme les coopératives où les têtes de réseau, des individus ou des groupes d'individus d'entreprises et d'institutions publiques (intrapreneurs), s'inscrivaient bien dans un entrepreneuriat institutionnel collectif (Möllering, 2007 ; Jolly et Raven, 2015).

Troisièmement nous avons constaté que les changements d'échelle de l'ESS étaient le fruit d'interactions entre différents niveaux d'analyse (macro, méso et micro). Les échelles et les périodes sont toutes soumises à la contingence. Elles montrent que le niveau mésosocial a varié d'importance selon les configurations. Les « forces d'influence » du niveau mésosocial permettent de comprendre et de penser le changement.

Quatrièmement, les concepts mobilisés en sciences de gestion (performance, entrepreneuriat, réseau, entrepreneuriat institutionnel et changement) ont permis de



poser les bases d'une approche multiniveau et interdisciplinaire de l'ESS. Le recours aux différentes échelles, au-delà des propositions faites par D. Desjeux (2005) issues à l'origine de l'« ethnmarketing », a été déterminant. Sur l'analyse macrosociale (à l'origine macroéconomie, anthropologie, démographie), nous avons rajouté la notion de performance. Sur l'analyse mésosociale (à l'origine sociologie des organisations, sciences politiques) nous avons rajouté les réseaux et l'entrepreneuriat institutionnel. Sur l'approche microsociale, (à l'origine basée sur l'ethnologie) nous avons eu recours au concept d'entrepreneuriat au sens large.

Cinquièmement, nos résultats ont proposé également un modèle explicitant les cycles institutionnels par la contingence des interactions entre les différents niveaux. Les cycles s'imbriquent à l'échelle des différentes périodes. De plus, ce cycle reflète, selon nous, les différentes facettes entrepreneuriales d'un territoire à la lecture des interactions entre les échelles. Le contexte des réseaux représente donc un véritable levier pour les territoires étudiés. Les changements de cycle et de modèle modifient bien entendu la dynamique d'interaction entre les trois échelles et confirment l'enjeu de chaque transition entre ces changements de paradigme. En effet, l'évolution vers un nouveau stade de développement selon J.-L. Laville (2016), vise une transformation de l'économie sociale et solidaire à l'échelle temporelle d'une vie.

Enfin, nos travaux s'inscrivant dans les sciences de gestion, nous avons porté une série de recommandations afin d'améliorer les pratiques des managers. Les connaissances produites ont donc été déclinées en implications managériales en proposant plusieurs outils. Le premier concerne des grilles de lecture à adopter pour se positionner sur une démarche de changement d'échelle. Les diagnostics qui seront réalisés devront appréhender par exemple le phénomène de l'ESS par une approche multiniveau dans une perspective historique afin de déterminer le stade d'évolution, et les cycles de développement institutionnel et les facettes entrepreneuriales. Le deuxième outil concerne plutôt des décisions et des postures managériales à développer afin d'encourager la volonté de changement dans une dynamique collective. C'est à la fois un rôle de fédérateur et de coordination qui est recommandé et un rôle de facilitateur et de contributeur actif en fonction de sa position dans le réseau. Le troisième outil découle de cette dernière contribution en portant à la fois une responsabilité induisant des compétences entrepreneuriales, d'innovation et de négociation. En fonction de la position de l'entrepreneur ou de l'intrapreneur dans le réseau, des capacités de

négociation sont souvent requises face à la complexité des situations amenant le changement. Des compromis et des arrangements institutionnels sont souvent nécessaires dans des contextes de tension et de confrontation. Les forces de résistance et de changement se confrontent souvent. De plus, des compétences de coopération et de partenariat sont souvent requises dans ces dynamiques collectives car la multiplicité des acteurs portant un travail institutionnel peut générer des dysfonctionnements.

## **2 – Limites et principales voies de recherche**

Nous avons identifié, au terme de cette thèse, un certain nombre de limites principalement conceptuelles et méthodologiques. Partant de ce constat, nous proposerons également d'ouvrir de futures voies de recherches qui tiendront compte des obstacles inhérents à notre étude.

### **2.1 – Limites conceptuelles**

Cette thèse ne présente pas une vision complète et exhaustive de l'ensemble des phénomènes composant notre objet d'étude. Nous avons privilégié des concepts selon les termes de notre sujet et de notre problématique en laissant de nombreuses théories hors de notre cadre conceptuel. Notre démarche constructiviste nous a conduit à développer notre propre perception du changement d'échelle, de l'entrepreneuriat et de la contingence des événements institutionnels. Ces choix n'ont pas permis de prendre en compte par exemple les enjeux sociaux et sociétaux utiles pour comprendre la réalité de l'ESS. Une première voie de recherche future consisterait à privilégier une approche sectorielle afin de mieux appréhender le contexte et l'évolution du secteur. Dès lors, étudier tous les arrangements institutionnels et les compromis consisterait à intégrer toutes les résistances, et les tensions observées et vécues par les acteurs nous permettraient d'offrir à nos résultats une valeur explicative plus complète et globale.

Une deuxième limite concerne les organisations concernées par notre étude. Nous n'avons pas pu toucher les différents phénomènes entrepreneuriaux de l'île. Nous avons dû, par exemple, nous focaliser sur un type de changement d'échelle, comme l'exemple des coopératives, pour analyser et vérifier le changement d'échelle. De même, le phénomène intrapreneurial mériterait une analyse plus approfondie tant il est méconnu

et peu identifié. Ce faisant, notre approche ne couvre pas l'ensemble des réalités de l'ESS à La Réunion.

Une troisième limite concerne les définitions théoriques qui constituent souvent des champs de recherche encore émergents : l'ESS et les sciences de gestion, les équipes entrepreneuriales, l'entrepreneuriat collectif, et l'intrapreneuriat. Ces concepts ne sont pas forcément connus sur le terrain.

Une quatrième limite conceptuelle porte sur notre décision d'étudier prioritairement les changements d'échelle sous l'angle entrepreneurial sur une période donnée. Pour rappel, notre thèse visait la période 2000 à 2016 sachant que cette fenêtre coïncidait avec l'émergence d'une politique nationale et locale sur l'ESS. Ce choix a été avantageux sur le recueil des données de terrain permettant de toucher des protagonistes présents sur plusieurs périodes. Néanmoins, le recul sur les dernières périodes limite l'analyse et les éventuels documents exploitables sur ces périodes trop récentes pour obtenir des données intéressantes. De même, le choix de l'entrepreneuriat institutionnel a été difficile à appréhender puisque les transformations ne sont pas toutes visibles, évaluées et documentées. Une des perspectives futures pourrait être d'étendre l'analyse de l'évolution de l'ESS sur des dimensions beaucoup plus politiques (macro) ou comportementales (prise de décisions). En étudiant les réseaux, nous avons de fait opté pour une analyse des systèmes d'actions et des interactions en donnant moins de place à l'analyse et à la portée des autres échelles.

## **2.2 – Limites méthodologiques**

Notre étude empirique est issue de nos choix méthodologiques guidés par notre objet de recherche. Notre stratégie a donc été de résoudre notre problématique par ses choix, inscrite dans une logique de découverte, une approche exploratoire de nature qualitative et une démarche inductive de type théorisation ancrée. Ces choix présentent un certain nombre de limites nous incitant à rester prudent quant à l'interprétation et à la généralisation de nos résultats.

La première limite de notre étude qualitative concerne le nombre d'entretiens effectué qui ne permet pas de généraliser les résultats obtenus. C'est une limite commune à ce type de recherche dont les choix de méthodes opératoires présentent des faiblesses. Néanmoins, bien que la question de la généralisation de nos résultats soit soulevée, elle

ne se pose finalement pas puisque notre recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire visant la découverte de nouvelles connaissances et de nouvelles méthodes. C'est pourquoi notre étude conduit donc à proposer d'autres études empiriques comprenant un nombre plus important de données triangulées.

Deuxièmement, notre étude ne souligne pas toutes les dimensions théoriques de l'ESS. Il ne s'agit pas d'un oubli mais plutôt d'un choix méthodologique visant à considérer l'ESS dans notre cadre conceptuel comme un élément de configuration du contexte, et de faire appel à d'autres concepts explicatifs pour répondre à notre problématique. De plus, il nous a été difficile d'évaluer, au travers de nos entretiens semi-directifs, les origines disciplinaires de toutes les connaissances des personnes interviewées sur l'ESS. Celle-ci est souvent réduite à un type d'organisation ou des valeurs dans le langage courant. Or ses dimensions économique, politique, philosophique, humaine, entrepreneuriale sont encore loin de faire l'unanimité. C'est pourquoi une étude pourrait permettre de recenser l'ensemble des courants théoriques en lien avec le débat sur la définition et l'identité de l'ESS afin de mieux appréhender ce champ à toutes les échelles.

La troisième limite méthodologique porte sur le nombre relativement faible de cas de transformation de l'ESS dans notre étude. Nous avons fondé notre stratégie d'échantillonnage sur la notion de représentativité théorique, et nous avons recherché prioritairement des cas de changements institutionnels significatifs. Mais nous nous sommes rendu compte que toutes les autres transformations n'étaient pas prises en compte par nos différents interlocuteurs de la même manière. La notion de changement et de transformation est souvent perçue dans son sens le plus radical tandis que la notion de changement d'échelle semble mieux comprise. Le caractère transférable de la connaissance produite est donc questionné. Nous proposons d'interroger dans une recherche future une nouvelle étude empirique sur un échantillon plus grand de cas de transformation et de changement afin de vérifier notre modèle dans d'autres cas.

### **2.3 – Principales voies de recherche**

Les limites conceptuelles et méthodologiques sont à mettre en perspective avec de nouvelles voies de recherche. Nous voulons construire une connaissance non pas spécifique à La Réunion, mais qui trouverait son sens au cœur d'une théorie plus

générale de développement de l'ESS sur un territoire donné. Nous avons formulé des limites et des contributions d'ordre théorique et managérial générales visées à travers cette recherche ancrée sur le cas de La Réunion.

Appréhender et comprendre le changement d'échelle de l'ESS, en se basant sur les fondamentaux des sciences de gestion, va permettre d'améliorer les pratiques des managers qui dans nos travaux sont des acteurs du changement (des entrepreneurs ou des intrapreneurs). Ces acteurs incarnent à la fois une double position : une volonté et un pouvoir d'agir pour le changement d'échelle. Plusieurs propositions pourront contribuer au développement des nouvelles voies de recherche sur l'ESS. Nous visons ainsi quatre contributions susceptibles d'être reproduites dans d'autres contextes territoriaux.

La première piste issue de notre étude vise à remettre l'entrepreneur au centre du système : l'impulsion vient du terrain, de militants ayant le sens de l'action. Plusieurs régions françaises démontrent une culture entrepreneuriale tout aussi forte, et les perspectives de recherche s'ouvrent sur le rôle des entrepreneurs institutionnels qui s'organisent pour apporter des réponses dans un contexte particulier.

La deuxième perspective de recherche concerne l'étude de la contingence et des interactions entre les réseaux formels et informels à partir d'un vivier de militants et d'entrepreneurs capables de créer et de développer de nouvelles institutions de l'ESS. Ces dernières se construisent sur la base de relations interpersonnelles, de liens faibles à liens forts, entre entrepreneurs, entre représentants des pouvoirs publics au niveau local et national, et entre individus issus de ces différents groupes. Une forme d'interdépendance entre les niveaux se dessine dans l'objectif du changement. Ces réseaux, fondés par un engagement commun dans des actions concrètes, doivent donc se structurer au sein d'espaces où s'exprime l'envie d'agir autant sur le plan local qu'au niveau national. L'une des principales découvertes de cette recherche est que ces réseaux formels et informels intègrent tout aussi bien des entrepreneurs de l'ESS que des personnes appartenant aux institutions. La question de l'organisation de ce travail institutionnel soulève notamment l'enjeu du développement d'une culture intrapreneuriale au sein des organisations au regard des opportunités d'innovation et des conditions d'un interstice permettant l'émergence de cette action collective.

La troisième piste de recherche consiste à étudier les conditions de l'entrepreneuriat institutionnel en réseau suivant les cycles de la résistance au changement à l'institutionnalisation. Un focus sur la place et le rôle de la société civile et des politiques publiques à différentes échelles permettrait à d'autres territoires de disposer des éléments constitutifs du changement, de la compréhension des cycles d'institutionnalisation et des pratiques entrepreneuriales à développer.

La quatrième piste de recherche est inhérente à la discipline des sciences de gestion. En effet, cette thèse sur l'ESS a démontré l'intérêt d'aborder d'autres problématiques de gestion constitutives de toute action collective comme la décision, la coopération, etc. (David, Hatchuel et Laufer, 2000). En rappelant son inscription dans la théorie de la contingence et son application aux choses humaines et de l'action, les sciences de gestion ouvrent de nombreuses possibilités d'étude de l'ESS en guidant l'action humaine et les choix des acteurs dans la résolution de problèmes, et dans l'atteinte de nouvelles performances économiques, sociales et sociétales.



## BIBLIOGRAPHIE

Abensour M. (2000), « L'Utopie de Thomas More à Walter Benjamin », *Paris, Sens & Tonka*.

Afchain J. (1999), « Les associations d'action sociale », *Paris, Dunod*, 267 p.

Ajzen I. (1991), « The theory of planned behaviour », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, p. 179-211.

Aldrich H. (1977), « Organization sets, action sets and networks: making the most of simplicity », in Nystrom et Starbuck, *Handbook of organization design (vol.1)*, Oxford University Press.

Aldrich H.E. et Martinez, M.A. (2001), « Many are called, few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice* 25:41-56

Aldrich H., Zimmer C. (1986), « Entrepreneurship through social networks », In D.L. Sexton & R.W. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, pp.3-23.

Allard-Poesi F. (2003), « Management d'équipe », Dunod.

Alter N. (1995), « Peut-on programmer l'innovation ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.78-86.

Alter N. (2001), « L'innovation ordinaire, » *Paris, PUF*.

Alter N. (2002), « Les logiques de l'innovation : approche pluridisciplinaire », Paris, La Découverte.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (1996), « Les nouvelles approches sociologiques des organisations », Seuil.

Armstrong, Peter, (2005), « Critique of Entrepreneurship : People and Policy », *London : Palgrave-MacMillan*

Anheier, H. and W. Seibel (1990b), "The third sector in comparative perspective: four propositions" in H. Anheier and W. Seibel (eds.) *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Walter de Gruyter, New York.



Antoncic B. (2001), « Intrapreneurship : Construct refinement and cross-cultural validation », *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, n°5.

Archambaud A. (1995), « L'économie alternative, forme radicale de l'économie sociale », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n° 256.

Archambault E. (1996), « Le secteur sans but lucratif, Associations et fondations en France », Paris, Economica.

Archambault E., Prouteau L. (2009), « Mesurer le bénévolat pour en améliorer la connaissance et satisfaire à une recommandation internationale ». *RECMA Revue internationale de l'économie sociale* 88 (314) : 84–102.

Arendt H. (1983), « Condition de l'homme moderne », Paris, Calmann-Lévy, 1961 (réimpr. 1994 Paris, Calmann-Lévy - 1983, préface Paul Ricœur, éd. poche, Paris, Presses-Pocket, 1988, 1992) (1<sup>ère</sup> éd. 1958, Londres et Chicago, University of Chicago Press)

Arnould E. J. et M. Wallendorf, (1994), « Ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation », *Journal of Marketing Research*, vol.31, n°4, pp.484-504.

Artis et Demoustier juin (2010) « Économie sociale : penser l'économie autrement ? », *Xème RIUESS Université de Luxembourg*,

Arthur W. B. (1989), « Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events », *Economic Journal*, 99 : 116-131.

Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). « The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era », *New York : Oxford University Press*.

Asquin A., Marion S. (2005), « La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale », *Atelier de recherche Les TPE artisanales en devenir*, Montpellier, 19 mai

Assens C. (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances ». *Management international* 7 (4) : 49–59.

Audretsch D. B., Keilbach M, (2007), « The Theory of Knowledge Spillover Entrepreneurship », *Journal of Management Studies*.

Audet, J., Julien, P.A. (2006). « L'entrepreneuriat social au Québec. L'exemple des Centres de formation en entreprise et récupération ». *Recherches sociographiques*, XLVII (1), 69-94.

Astley W., Fombrun C., (1983), « Collective strategy : social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review* , Vol. 8, n°4, pp. 576 - 587.

Avare, P. et Sponem S. (2008), « Le managérialisme et les associations », in C. Hoarau, J.-L. Laville, *La gouvernance des associations*. Économie, sociologie, gestion, Toulouse, érès.

Ayache, M., Dumez, H. (2011). « Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2, p. 33-46.

Bacq S., Janssen F., (2011), « The Multiple Faces of Social Entrepreneurship : A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria », *Entrepreneurship and Regional Development*, 23 (5/6), p.373-403.

Baden-Fuller C. (1995), « Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research », *British Journal of Management*, Vol. 6, p.3-16.

Bakis H. (1993), "Les réseaux et leurs enjeux sociaux", *Presses universitaires de France*, Paris.

Ball, L. (1990). « Take charge : be an intrapreneur », *Personnel Journal*, Vol. 69, No. 8 pp. 40-44.

Bandeira De Mello, R., et Garreau, L. (2011). « L'utilisation d'Atlas.ti pour améliorer les recherches dans le cadre de la théorie enracinée : panacée ou mirage ? », *Recherches qualitatives*, vol.30, n° 2, p.175-202.

Bannock, G. (1981), « The Economics of Small Firms : Return from the Wilderness », Oxford : Basil Blackwell.

Barette J. et Bérard J. (2000), « Gestion de la performance, Lier la stratégie aux opérations », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, n° 4, p.12-19.

Basso O. et Fayolle A. (2009), « L'entrepreneuriat organisationnel Enjeux et perspectives », *Revue française de gestion* 35 (195): 87- 91.

Basurto X. and E. Ostrom (2009), « Beyond the tragedy of the commons », *Economia delle fonti di energia e dell'ambiente*, 52(1): 35-60.

Basurto X., Ostrom E. (2011), « Crafting Analytical Tools to Study Institutional Change », *Journal of Institutional Economics*, vol. 7, n° 3, p.317-343.

Batifoulier P. (1995), « L'économie sociale, » « *Que sais-je ?* », même numéro, Puf, (compte rendu dans la *Recma*, n° 261, 3e trim. 1996).

Barrett H., Balloun J.L. et Weinstein A. (2000), « Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship – Business performance relationship – A multistage, multivariate analysis », *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. Spring, p. 50-62.

Bartley T. (2007), « Institutional Emergence in an Era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions ». *American Journal of Sociology*. Vol. 113, N° .2, p. 297–351.

Bartlett C.A. et Ghosal, S. (1993). « Beyond the m-form: toward a managerial theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (Special issue), pp. 23-45.

Bartoli M. (1998). « Productivité et performances », in Kergoat, J., Boutet, J., Jacot, H. & Linhart, D. (dir.), *Le monde du travail*, Paris : Éditions La Découverte.

Battilana J., Laca B., and Boxenbaum E (2009), « 2 How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship ». *Academy of Management Annals*, 3(1), pp 67-107

Battilana J. (2006), « L'entrepreneuriat institutionnel : le rôle des individus dans les processus de changement institutionnel ». *Gestion et management. École normale supérieure de Cachan - ENS Cachan*

Baudrillard J. (1968), « Le système des objets », *Editions Gallimard, Paris*

Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M., « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in R. A. THIÉTART (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999,

Baumol, WJ., (1968), « Entrepreneurship in Economic Theory », *The American Economic Review*, Vol. 58, Issue 2, p. 64-71.

Baumol W.J. (1993), « Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds », *Journal of Business Venturing*, vol. 3, p. 197-210.

Bassi, A. (2011). « Il valore sociale aggiunto delle organizzazioni di terzo settore che erogano servizi alla persona. Verso un sistema di indicatori (VSA) per la misurazione della performance delle imprese sociali ». In Donati, P., Colozzi, I (a cura di). « Il valore aggiunto delle relazioni sociali, numero monografico della rivista ». *Sociologia e Politiche Sociali*, V(1)

Basso O. (2004), « L'intrapreneuriat », *Paris, Economica*.

Bayad M., Boughattas Y., Schmitt C. (2006), « Le métier de l'entrepreneur: le processus d'acquisition de compétences ». *Actes du 8e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg*.

Bayad M, Bourguiba M. (2006), « De l'universalisme à la contingence culturelle : Réflexion sur l'intention entrepreneuriale », 8ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME CIFEPME, 25,26-27 octobre, Fribourg, Suisse, p 1-19.

Beaucourt C. et Louart P. (1998), « Aspects psycho-sociologiques d'un développement des potentiels humains » in *Bournois, F. & Roussillon, S.* (éd.), *préparer les dirigeants de demain – une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Paris : Éditions d'Organisation.

Beaucourt C. et Louart P. (2000), « Des entrepreneurs dans les franges du salariat », in Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Éditions EMS, p. 211-228.

Becker H. (1963), « Études de sociologie de la déviance », *Outsiders. Métailié*, Paris, 1985 (éd. originale 1963).

Belhing O., (1978), « Some problems in the philosophy of science of organizations », *Academy of Management Review*, 3, p.193-201

Ben Hafaiedh C. (2006b), « Essay on a Team-based View of Entrepreneurship », 14th Nordic Conference on Entrepreneurship and Small Business Research (NCSB), Stockholm, May *Entrepreneuriat en équipe: Positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif*

Bélorgey J.M. (2000), « Vie associative et démocratie. Eloge de la fragilité », *Économie et Humanisme* (2000), n° 355.

Ben-Ner A., Gui B., 2003, « The theory of nonprofit organizations revisited », *Advances in Theories of the Nonprofit Sector, Kluwer/Plenum, New York*

Ben-Ner A., Hoomissen V., (1991), "Nonprofit organizations in the mixed Economy", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Volume 62, Issue 4, Pages 515–760

Ben Slimane K. (2007), « Les stratégies discursives de légitimation du changement institutionnel: le cas de la télévision numérique terrestre en France ». *Thèse de doctorat non publiée: Université de Lille 1, IAE*.

- Benson K.J., (1977), « Organizations: a dialectical view », *Administrative Science Quarterly*, 22, p.1-21
- Berger-Douce, S. (2007). « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6,(1), 53-71.
- Bertrand N., Moquay P., 2004, « La gouvernance locale, un retour à la proximité », *Économie rurale*, n° 280, pp.77-95
- Bessis F. (2006), « Dynamique des institutions entre conventions et régulations », *Thèse Université Paris X Nanterre*.
- Bessis, F. Hillenkamp I. (2013) « Économie sociale et solidaire et économie des conventions ». *Larcier (Bruxelles)*.
- Beylier R. P., Messeghem K., Sammut S., (2008), « Recherche de légitimité et poursuite d'opportunités : proposition d'une typologie de créateurs », *9e congrès de l'AIREPME*, Louvain-la-Neuve.
- Bidet J. (1999), « Théorie générale », PUF.
- Bird B.J. (1989), « Entrepreneurial behavior », Scott Foresman, Glenview: IL
- Birkinshaw J. (1997), « Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p. 207-229.
- Birley S. (1985), « The role of networks in the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, 3(1), p.107-117.
- Birley S., Stockley S. (2000), « Entrepreneurial teams and venture growth », In D.L. Sexton and H.Landström (eds), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell, Oxford, p.287-307
- Blanc J. (2014), « Une théorie pour l'économie sociale et solidaire ? » *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 331, p. 118–125.
- Blau P.M., (1982), « Structural sociology and network analysis, an overview », in P.V. Marsden, N. Lin (Eds), *Social Structure and Network Analysis*, Sage
- Bloch-Laine F. (1977), « Entre l'administration et le marché : les associations », *Revue d'économie politique*, vol. 27, n° 4.

Boissin J.-P., Fayolle A., Messeghem K., (2012), «Renforcer notre conception collective de la connaissance entrepreneuriale», *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11 (2), p. 7-9.

Bøllingtoft A. (2004), «The Bottom-Up Business Incubator: Motives and Mechanisms», Rent XVIII conférence

Boltanski L. et Chiapello E. (1999), «Le nouvel esprit du capitalisme», *Paris, Gallimard*.

Boltanski L. et Thévenot L. (1991), «De la justification. Les économies de la grandeur», Gallimard, Paris.

Boncler J. Hlady M., Verstraete T. (2006a), « Les équipes entrepreneuriales: cadrage théorique et proposition méthodologique », in *congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, 8:1–25.

Boncler J. (2006b), « Les équipes entrepreneuriales: cadrage théorique et proposition méthodologique », *8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.

Boncler J. Hlady M., Verstraete T. (2006), « Les équipes entrepreneuriales: cadrage théorique et proposition méthodologique », *8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME* ».

Boncler J., Hlady M., (2003), «Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire », *Editions de l'ADREG*

Boncler J. et Hlady Rispal M. (2004) «L'entrepreneuriat en milieu solidaire: un phénomène singulier», *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 3, n° 1, p.21-32.

Boncler J. et Valéau P., (2010), « Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle », *RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*,

Boncler J., Valeau P., Annette F., (2013), « Le business model: une grille d'analyse adaptée aux spécificités et à la diversité de l'entrepreneuriat social associatif », *Revue Internationale PME, économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Volume 25, numéro 3-4, 2012, p. 45-89.

Bordeaux D.B. (1987), « Entrepreneurship », *Manage*, Vol. 39, No. 1, pp. 2-4.

Borzaga C. and Defourny, J. (2001), « The emergence of social enterprise », *London and New York, Routledge*.

Bossard V. et Bréchet J.-P. (2009), « Projets et régulations dans les pôles de compétitivité », Conférence AIMS, Grenoble, 20 pages.

Boulianne M. et al. (2003), « Économie solidaire et mondialisation », *revue du Mauss*, n° 21, Paris.

Boulte P. (1991), « Le diagnostic des organisations appliqué aux associations », PUF.

Boussard V. (2008), « Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance », Paris, *Éditions Belin*.

Bourguignon A. (1998), Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas, in *Congrès Performance et Comptabilité, XIX<sup>e</sup> siècle, Association Française de Comptabilité*, Nantes, p. 537-553.

Bourque G. (1999). « L'économie sociale entre l'économie et le politique ». *Cahiers de recherche sociologique*, n° 32: 37.

Bourqui M., (1990), « Relations interorganisationnelles et relations interpersonnelles: l'impact des réseaux sur l'approche concurrentielle des projets », *Revue Française de Marketing*, 127-128, 2-3, p.51-61

Boutillier S., Uzunidis D., (1995), « L'entrepreneur, une analyse socio-économique », *Economica*.

Boutillier S., Uzunidis D., (1999), « La légende de l'entrepreneur », *Syros-Alternatives économiques*.

Boutillier S., Uzunidis D., 2006, « L'aventure des entrepreneurs », *Studyrama*.

Boutillier S. (2008), « L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ? », *Humanisme et Entreprise*, vol. 290, n°. 5, pp. 41-60.

Boutillier S., Fournier C. (2009), « La responsabilité sociale des entreprises artisanales, innovation sociale ou néopaternalisme », in C. Merlin-Brogniart, M.-H. Depret (dir.), P. Le Masne, *Développement durable et responsabilité sociale des acteurs*, Marché et Organisations, 2009, p. 43-64.

Boutillier S., Uzunidis D. (2009), « Capitalisme et entrepreneurs », *Les Cahiers français*, n° 349, p. 18-22.

Boutinet J.-P (1993), « Anthropologie du projet », *Paris, PUF*

Boxenbaum E. & Pedersen J. (2009), « Scandinavian institutionalism – A case of institutional work ». in Lawrence T.B, Suddaby R. & Leca B.(Eds.) *Institutional Work*:

*Actors and Agency in Institutional Studies of Organization. Cambridge, UK: Cambridge University Press.*

Boyer R., (2003) «Les institutions dans la théorie de la régulation», *Cahiers d'économie Politique/ Papers in Political Economy*, vol. 44, n°. 1, p 79-101.

Boyer R., (2003), « Les analyses historiques comparatives du changement institutionnel : quels enseignements pour la théorie de la régulation », *L'Année de la Régulation*, La Découverte, Paris

Boyer R., Saillard Y., (2002), «Théorie de la régulation: l'état des savoirs», *La Découverte*, Paris

Bréchet J.-P. (1994), «Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise», *Revue Française de Gestion*. N° 99, p. 5-15.

Brechet J.P., Desreumaux A. (1999), «Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective». Pour une socio-économie des projets productifs, *Cahiers de recherche de l'IAE de Nantes*

Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2004), «Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet», *Sciences de Gestion*, n° 45, p. 109-148.

Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2008c), «Quelle(s) théorie(s) de l'organisation pour les sciences du management?», in *Le management, fondements et renouvellements*, Paris, Editions Sciences Humaines, p. 303- 314.

Bréchet, J., Schieb-Bienfait, N. & Desreumaux, A. (2009). «Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, (1), 37-53.

Brockhaus, R.H. Sr (1982), «The Psychology of the Entrepreneur», in : Kent, C.A. et al. (Eds) (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, p. 39-57.

Broehl, W. G. Jr (1978), «The Village Entrepreneur: Change Agents in India's Rural Development», Cambridge, Mass.: *Harvard University Press*.

Brouard F. (2006), «L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept», 23e colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières.

Brown M. and W. Feldman (2009), «Sociocultural epistasis and cultural exaptation in footbinding, marriage form, and religious practices in early 20th-century Taiwan »



Bruton G.D., Merikas A.G., Prasad D. et Vozikis G.S. (1996), « Measuring corporate entrepreneurial performance: Value creation as an alternative approach », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 13, n°3, p. 68-85.

Bruyat C., (1993), «Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation», *Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Pierre Mendès France de Grenoble

Bruyat C., Julien P.-A. (2000), « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, 16, 2000, p.165-180.

Buchanan, J.M., Di Pierro, A. (1980), «Cognition, Choice and Entrepreneurship», *Southern Economic Journal*, vol. 46, p. 693-701.

Burdeau G. (1979), « Le libéralisme », Paris : *Éditions du Seuil*.

Burgelman, R.A. (1983). «Corporate entrepreneurship and strategic management: Insight from a process study», *Management Science*, Vol. 29, No. 12, pp. 1349-1364.

Burrell G. et Morgan, G. (1979). « Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life ». London: Heinemann.

Busenitz L.W, Gomez C, Spencer J.W. (2000), «Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena», *Academy of management journal*, vol.43, n° 5, p.994-1003.

Bygrave W.D. et Hofer C.W. (1991), «Theorizing about Entrepreneurship», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol 16, n°2, p.13-22.

Cadin L. (1998). «Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ?», *Gestion 2000*, Vol. 15, No. 5, pp. 139-154.

Callon M., Latour B., (1990), «La science telle qu'elle se fait». *Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Paris, La Découverte.

Calori R., Livian Y.-F. et Sarnin P. (1989), « Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.39-48.

Cappelli P., Sherer P.D., (1991), « The missing role of context in O.B.: The need for a meso-level approach », in L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 13, p.55-110

- Casson, M. (1982), «The Entrepreneur : An Economic Theory», *Oxford : Martin Robertson*.
- Chanlat J-F. (1983), « Differential weariness at work, social classes and health : a survey of current epidemiologic research », *Le Mouvement social*, 124, p. 153-169
- Chanlat J-F., Seguin F., (1988), « L'analyse des organisations une anthologie sociologique », *Tome I: les théories de l'organisation*, Gaëtan Morin, p.412.
- Campbell D. T. (1965), « Variation and selective retention in socio-cultural evolution », in *Social Change in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory*, H. R. Barringer, G. I. Blanksten, and R. W. Mack (eds.), Cambridge MA: Schenkman, p. 19-49.
- Cantillon, R. (1755), «Essai sur la nature du commerce en général», London: Fetcher Gylar. *Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers*.
- Carbone, T.C. (1986). «The making of a Maverick», *Management World*, Vol. 15, No. 5, pp. 32-33.
- Carrier C. (1991). « Intrapreneurship et PME », *Revue Internationale de Gestion*, Vol.16, n° 4, p. 20-27.
- Carrier C. (1993), « La littérature sur l'intrapreneurship: un discours polyphonique », Cahiers de recherche 93-09 de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- Carrier C. (1994), « Intrapreneurship in Large Firms and SMEs : a Comparative Study », *International Small Business Journal*, vol.12, n°3, April-June, p.54-61.
- Carrier C. (1997), « De la créativité à l'intrapreneuriat, Sainte-Foy », Collection PME et entrepreneuriat, Presses de l'Université du Québec.
- Carrier C. (2000), « L'Intrapreneuriat – A la recherche de complices innovants et entrepreneurs », in Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre — Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, Éditions EMS, p. 199- 210.
- Castoriadis C. (1975), « L'institution imaginaire de la société », Seuil, Paris.
- Chaves R. et Monzon J-L., (2001), « Economia social y sector no lucrativo : Actualidad científica y perspectivas », *CIRIEC-España*, IUDESCOOP – Universitat de Valencia, n° 37, p.7-33.

- Chabaud D., Condor R. (2006), « Le rôle des réseaux dans le processus de création d'entreprises : faut-il compléter la perspective ? », *XV<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*, Annecy
- Chell, E. (1985), « The Entrepreneurial Personality : A Few Ghosts Laid to Rest? », *International Small Business Journal*, vol. 3, no 3, p. 43-54
- Chanteau J.-P. (1996), « Robert Owen, le meilleur remède à la crise : partager les profits », *Alternatives économiques*, n° 138, p. 64-67.
- Chiapello E., Boltstansky L. (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », *Gallimard*, Paris.
- Chung L.H. et Gibbons P.T. (1997), « Corporate entrepreneurship: The role of ideology and social capital », *Group & Organization Management*, Vol. 22, n° 1, p. 10-30.
- Clark J.B. (1899), « The Distribution of Wealth: A Theory of Wages, Interest and Profits », *New York and London: MacMillan*.
- Clough S. (1952), « Présentation d'une théorie des transformations sociales », *Revue économique*, Volume 3, n° 6, p.841-847 ;
- Cloutier J. (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *Études théoriques ET0314, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales)*, UQAM, Montréal.
- Coase R.H. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica New Series*, vol. 4, novembre, p. 386-405.
- Colin T. et Grasser B. (2007), « La gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 66, p. 18-29.
- Colletis-WAHL K., Perrat J., 2004, « Proximités et dynamiques spatiales », in Pecqueur B., Zimmermann J-B., *Économie de proximités*, Hermès-Lavoisier, Paris
- Collins, O. F., Moore, D. G., Unwalla, D.B. (1964), « The Enterprising Man », *MSU Business Studies, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, East Lansing, Michigan*.
- Colomy P. (1998). « Neofunctionalism and neoinstitutionalism: Human agency and interest in institutional change », *Sociological Forum*, 13 (2), 265–300.
- Comeche Martinez J.M. (2004), « Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo », *Revista de Negócios*, Blumenau, 9 (2), p.91-106.

- Commons J. R. (1924), « Legal Foundations of Capitalism », New York: Macmillan.
- Cooperrider D. L. et Passmore W.A (1991), « The Organization Dimension of Global Change », *Human Relation*, vol. 44, n° 8.
- Coraggio J.L. (1995), « Desarrollo humano, economía popular y educación, Instituto de Estudios y Acción Social, Buenos Aires »; et Razeto, L. (1993): *Empresas de trabajadores y economía de mercado*, PET, Chili
- Cooper A.C., Folta D.G. et Woo C. (1995), « Entrepreneurial Information Search », *Journal of Business Venturing*, vol.10, n° 2, p.107-120.
- Cooper A.C., Daily C. M. (1997), « Entrepreneurial teams », In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *Entrepreneurship 2000*, Chicago: Upstart Publishing, pp. 127-150
- Cooper A.C., Gimeno Gascon F.J, Woo C.Y. (1994), « Initial human and financial capital as predictors of new venture performance », *Journal of Business Venturing*, 9, p.371-395.
- Cossette P. (2003), « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.1, n° 2, p.1-17
- Coster M. (2003), « Entrepreneur et entrepreneuriat », In F. Dany (Dir.), « Cadres et entrepreneuriat, Mythes et Réalités », *Les cahiers du gdr CADRES*
- Coutant A., (2015), « Les approches sociotechniques dans la sociologie des usages en SIC », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*
- Coutrot, T. (2006), « Multitude » et démocratie: le grand saut périlleux. Dans quelle démocratie voulons-nous : Pièces pour un débat », Paris, La Découverte.
- Creswell J.W. (1998), « Qualitative inquiry and research design : choosing among five traditions ». *London Sage*
- Crawford S. E. S. and E. Ostrom (2005), « A grammar of institutions », in *Understanding Institutional Diversity*, E. Ostrom, Princeton NJ: Princeton University Press, p. 137-174. Originally published in *American Political Science Review*, 89(3) (1995): 582-600.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), « L'Acteur et le Système », *Edition du Seuil, Paris*.

Crubellier et Pellegrin, (2002), « Aristote, Le philosophe et les savoirs », Sciences humaines, Divers, Essais, 432 p.

Cuénoud T., Moreau C. et Mertens S. (2013), «Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences », RECMA, n°329, p.80–91.

Cunningham, J.B. & Lischeron, J. (1991). «Defining entrepreneurship», *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 45-61

Czarniawska. B et Sevon G. (1996), « Introduction ». in Czarniawska B. et Sevon G. (Eds) *Translating Organizational Change*, p. 1-47. Walter de Gruyter Inc

D'Amboise, G. (1989). « Pour des entrepreneurs entreprenants », in *Les Actes du Colloque de la Fondation de l'entrepreneurship*, Montréal.

Dacheux E. et Laville J.-L. (2003). « Économie solidaire et démocratie ». Hermès. n° 36. Paris, Cnrs éditions.

Dacheux E. et Goujon D. (2007) « Définir l'économie: la responsabilité épistémologique de l'économie solidaire ». In *VIII International Meeting of the Inter-University Network on the Social and Solidarity Economy*, Rennes.

Dacheux E. et Goujon D. (2013), « Cohésion sociale et richesse économique : compléter l'apport d'Elinor Ostrom par une étude empirique de l'ESS ». *Management & Avenir* 65 (7): 141.

Danjou I. (2004), « Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble », L'Harmattan.

Das T.K., Teng B.S., (2000), « Instabilities of strategic alliances : an internal tensions perspectives », *Organization Science*, 11,1, p.77-101

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2000), « Les nouvelles fondations des sciences de gestion », Paris, Vuibert, FNEGE.

Davister C. (2006), « La GRH en économie sociale », *Les cahiers de la Chaire Cera*, Vol.1.

Day G.S., (1995), « Advantageous alliances », *Journal of Academy of Marketing Science*, 23, p.297-300

De Bruyne P., Herman J., De Shoutheete M., (1974), « Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique », Paris, *Presse Universitaire de France*.

- Defalvard H., (2013), « L'ESS comme idéal-type d'économie », Cahier de recherche (2013-1)/Chaire d'économie sociale et solidaire UPEMLV
- Defourny J. et Monzon Campos, J. L. (Eds.). (1992), « Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique », *Bruxelles - Paris: De Boeck*.
- Defourny J., Favreau, L. et Laville, J.-L. (1998), « Insertion et nouvelle économie sociale, un bilan international », *Paris, Desclée de Brouwer*.
- Defourny J. et Monzón J.L. (1992) « Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique », *De Boeck-Wesmael, Bruxelles*.
- Defourny J., (2004), « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. tome xliii, no. 3, 2004, pp. 9-23.
- Defourny J. (2006) « L'émergence de l'entreprise sociale : concepts et réalités », *Université libre de Bruxelles. Chaire Franqui*.
- Defourny J., Nyssens M., 2006, « Defining social enterprise », in M. Nyssens (ed.), *Social enterprise*, p. 3-26, London and New York, Routledge.
- Defourny J., Mertens S. (2008), « Fondements d'une approche européenne de l'entreprise sociale », *Entrepreneurship and Innovation*, École de gestion de l'Université de Liège, juin, n° 200806/01.
- Defourny J. et Nyssens, M., 2011, « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 319 et dans Ciriec-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, n° 75, un numéro spécial sur le thème « Social Economy and Social Enterprises », 2012
- Defourny J. Nyssens M. (2013), « L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative », *Emes Working Papers Series*, WP no. 13/02
- Déjean F. (2004), « Contribution à l'étude de l'investissement socialement responsable », *Les stratégies de légitimation des sociétés de gestion. Economica*.
- Déjean F., Gond J.-P. & Leca B. (2004), « Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur's Strategy in an Emerging Industry. » *Human Relations*, Vol 57, N° .6, p. 741- 764.

Dejardin, M. (2000a), «Entrepreneurship and economic growth: an obvious conjunction? An introductive survey to specific topics », Institute for Development Strategies DP, 8, Indiana University, Bloomington.

Dejardin, M. (2000b), «A model of entrepreneurial economic growth», Uddevalla Symposium 2000: Entrepreneurship, Firm Growth and Regional Development in the New Economic Geography, Trollhättan, June 15-17.

Delalieux G. (2010), «Politiques publiques et commercialisation des pratiques associatives: le cas du label social et environnemental d'une ONG française». *Politiques et management public* 27 (1): 97–119.

Delas J.-P., (1991), «Économie contemporaine : Faits, concepts, théories », *Paris : Ellipses-Marketing*, 4 volumes.

Delbaere D. (2012), « La fabrique de l'espace public. Ville, paysage et démocratie », *Paris, Ellipses, Coll. La France de demain*, 186 pages

Demoustier D. (2001) «L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement » *Alternatives économiques. Paris: Syros*.

Demoustier D., Colletis G. (2012), « L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ? », *Recma*, n° 325: 21.

Demoustier D. (2015) «La théorie de la régulation à l'épreuve des crises ». *Colloque international Recherche & Régulation 10-12 juin 2015 Paris*,

Demoustier D. et Richez-Battesti N. (2010) « Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance régulation et territoire », *Géographie, économie, société* 12 (1): 5- 14.

Demoustier D. et Rousselière D. (2004) « L'économie sociale dans la structuration des activités de service: vers un dépassement des contradictions de l'organisation capitaliste du travail ? » *Troisièmes Journées d'Études du LAME, » les transformations du capitalisme contemporain: faits et théories. État des lieux et perspectives », Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Reims Champagne-Ardenne, 31 mars, 1er et 2 avril 2004.*

Demoustier D., Rousselière D., Clerc J.-M. et Cassier B. (2003), « L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 290, p.56–73.

Dennett D. C. (1995), *Darwin's Dangerous Idea: Evolution and the Meanings of Life*, London: Allen Lane.

- Denzin N. K. et Lincoln, Y. S. (1994). « Handbook of qualitative research » (pp. 1-17). *Thousand Oaks, CA: Sage.*
- Denzin N. K. et Lincoln, Y. S.. (1998). « Collecting and interpreting qualitative material ». *Thousand Oaks, CA: Sage.*
- Desreumaux A. (2004), « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in I. Huault (coord.), *Institutions et Gestion*, Vuibert-Fnege, p. 29-47.
- Desjeux D. (2004), « Les sciences sociales » *Paris, Presses universitaires de France, icoll. Que sais-je ?*, 128 p. et réimpression en 2006.
- Desjeux, D. (2006), « La question des échelles d'observation en sciences humaines appliquées au domaine de la santé ». *Recherche en soins infirmiers*, 85,(2), 14-21.
- DiMaggio P. et Powell W. (1983), « The iron-cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, 48, April.
- DiMaggio P. (1997), « Culture and Cognition », *Annual Review of Sociology*, Vol.23, N°.1, p.-263-287.
- DiMaggio P. J. (1998), « Interest and Agency in Institutional Theory », in L. G. ZUCKER (ed.), *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*, Cambridge, MA, Ballinger, p. 3-22.
- Dopfer K., J. Foster, and J. Potts (2004), « Micro-meso-macro », *Journal of Evolutionary Economics*, 14: 263-279.
- Dorado S. (2005), « Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. » *Organization Studies*. Vol. 26, N° .3, p. 385-414.
- Dougherty D. and Hardy C., (1996) « Sustained product innovation in large, mature organizations : overcoming innovation-to-organization problems », *Academy of Management Journal*, 39, p. 1120-1153.
- Draperi J.-F. (2003), « L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale », *Recma*, n° 288, p.48–66.
- Draperi J.-F. (2007), « Comprendre l'économie sociale », *Dunod.*



Drapéri J.-F., (2007), « Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale », *RECMA*, n°303. p. 67-82

Drapéri J.-F. (2010) « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme ». *Revue internationale d'économie sociale*.

Drapéri J.-F., (2011), "L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie », *Editions Dunod, hors Collection*, France.

Drucker P. (1985), « Les entrepreneurs », *Paris, Hachette*.

Drucker P., (1990), « Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles », *Routledge*.

Dubar C. (2017), « Sociologie - Les grands courants », *Encyclopædia Universalis/*

Dumez H. (2006a) « Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 2, n° 3, p. 10-24.

Dumez H., (2014), « Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion », *Le Libellio d'ÆGIS*, Vol. 10, n° 1 – Printemps 2014, p. 65-68.

Dupuy J.-P. (1992), « Introduction aux sciences sociales ». *Logique des phénomènes collectifs*, Paris, Ellipses.

Dupuy Y. et Larré F. (1999). « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et emploi*, Vol. 77.

Durand, D.E. (1975), "Effects of Achievement Motivation and Skill Training on the Entrepreneurial Behaviour of Black Businessmen", *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 14, no 1, p. 76-90.

Durand, D., Shea, D. (1974), "Entrepreneurial Activity as a Function of Achievement Motivation and Reinforcement Control", *The Journal of Psychology*, vol. 88, p. 57-63.

Durkheim E. (1897), *Le Suicide : Étude de sociologie*, Paris, Félix Alcan, 1897, 462 p.

Du Toit D.F. (1980), « Confessions of a Successful Entrepreneur », *Harvard Business Review* novembre-décembre, p. 44-48.

Ebrahim A. et Kasturi Rangan V. (2010), « *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance* », Harvard Business School working paper, 10-99.

Eisenstadt S. N. (1980), « Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs, and Social Change : Comparative Analysis of Traditional Civilizations », *American Journal of Sociology*, n°85, p. 840-869.

Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B. (1990), « Organizational growth: linking founding team, strategy, and growth among u.s. semiconductor ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, 35, p.504-529

Eisenhardt K.M., Schoonhoven E.B., (1996), « Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms », *Organization Science*, 7, p.136-150

Eliade M. (1957), « Mythes, rêves et mystères », *Gallimard, Paris*

Ellis W.H. (1983), « Canadian Entrepreneurs : Innovators or Manipulators », communication présentée lors du 2e congrès international organisé par International Council of Small Business, Halifax, Nouvelle-Écosse, Canada du 26 au 29 juin, aussi dans Vesper, K.H. (1982), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass : Babson Center for Entrepreneurial Studies, p. 16-24.

Ellis, J. (1985). «Starting a small business inside a big one», *Money*, Vol. 14, No. 6, pp. 85-90.

Ely, R.T., Hess, R.H. (1893), “Outline of Economics”, *New York: MacMillan*.

Emirbayer M. et Mische A., (1998), « What is Agency? » *American Journal of Sociology*, Vol.103, Vol.4,p.962-1023

Enjolras B. (1993), « Vers une théorie socio-économique de l’association : l’apport de la théorie des conventions », *Revue des études coopératives, associatives et mutualistes*, n° 48, p.93-106.

Enjolras B. (1995), « Le marché providence. Aide à domicile, politique sociale et création d’emploi », Desclée de Brouwer, Paris, 252 p.

Enjolras B. (2002), « The commercialization of voluntary sport organizations in Norway », *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31(3), p.352-376.

Enjolras B. (2009), « Une approche des organisations non-lucratives en termes de structure de gouvernance », EXXIIème Colloque ADDES, 10 mars 2009.

Enjolras B. (2010), « Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne ». *Géographie, économie, société* 12 (1), p.15- 30.

Espagne F., (2002), « Sur l'économie sociale et solidaire », *RECMA* n° 286

Ensley M.D., Carland J.W., Carland J.C. (2000), « Investigating the Existence of the Lead Entrepreneur », *Journal of Small Business Management*, 2000.

Ensley M.D., Hmieleski K.M. (2005), « A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups », *Research Policy*, 34

Evans P. (2004), « Development as institutional change: the pitfalls of monocropping and the potentials of deliberation », *Studies in Comparative International Development*, 39(4): 30-52.

Etzkowitz H.E., Klofsten M. (2005), « The Innovative Region: Toward a Theory of Knowledge-Based Regional Development », *R&D Management*, 35 (3), p.243-255.

Eynaud P. (2006), Le management associatif des technologies de l'information, le cas de l'Association Française contre les Myopathies, Journée de Recherche « Quel management pour les associations ? », 12 janvier 2006.

Eynaud P., Mourey D., (2012), « Professionnalisation et identité des associations du secteur social : chronique d'une mort annoncée ? », *Politiques et management public*

Eynaud P. et Silva F. (2012), « Les systèmes d'information dans l'économie sociale et solidaire : la primauté de l'humain », *Dans Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire: Identités plurielles et spécificités* (p. 181-206). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Eynaud P. (2015), « La gouvernance entre diversité et normalisation », *Collection hors série, Dalloz Juris Éditions*, 234 pages, décembre.

Eynaud P., Schmidt G., Laville J.L. (2014), « Restructurations associatives : comment éviter l'échec ? », *Juris Associations*, n° 492, février, pages 20-22.

Eynaud P., Sponem S., Tavares A., (2008), « Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations », *La gouvernance des associations*, Éd. ERES, in (dir). Christian Hoarau et Jean Louis Laville, Paris France.

Eysenk H.J. (1967), « Personal Patterns in Various Groups of Businessmen », *Occupational Psychology*, vol. 41, p. 249-250.

Favreau L., Lévesque B, (1997), «L'économie sociale et les pouvoirs publics : banalisation du « social » ou tremplin pour une transformation sociale ? » *Nouvelles pratiques sociales* 10 (1): 71.

Favreau L., (2005), « Qu'est-ce que l'économie sociale ? : synthèse introductive. » *Montréal: CRISES*. Université du Québec en Outaouais, et Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités.

Favreau L. (2003), «L'économie sociale et solidaire: contribution éthique au développement d'une mondialisation à visage humain : analyse et pistes de réflexion » pour le programme interdisciplinaire éthique de l'économie, Division de la prospective, de la philosophie et des sciences humaines de l'UNESCO, *Université du Québec en Outaouais, et Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités*.

Favreau L. et Vaillancourt, Y. (2000/2001): « Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 281

Favreau L. (2008), « Entreprises collectives », *Presse Universitaire du Québec*.

Fayolle A., (2002), « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial: Quelques idées et pistes de recherche », *CERAG n° 2002-32*, 6<sup>ème</sup> Congrès International francophone sur la PME, Octobre 2002, HEC Montréal.

Fayolle A., and B. Gailly (2004). « Using the Theory of Planned Behaviour to Assess Entrepreneurship Teaching Programs: A First Experimentation, » *IntEnt 2004 Conference, Naples (Italy), 5-7 July*

Fayolle A., Gailly B., (2009), « Évaluation d'une formation en entrepreneuriat: prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre », *Management*, 12 (3): 176-203

Fayolle, A., Messeghem, (2011), « La recherche en entrepreneuriat entre 2008 et 2009 », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. vol. 10, no. 1, pp. 53-72.

Fayolle A., (2013), « Personal views on the future of entrepreneurship education », *Entrepreneurship and Regional Development*, 25 (7-8): 692-701 P.

Ferrand A., (2008), « Trois formes de régulation des relations », Intervention à l'École thématique du CNRS : « Réseaux sociaux : enjeux, méthodes, perspectives », 2008

Filion, L.J. (1988), « The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning. » *Ph.D. Thesis, University of Lancaster, Great Britain, (UMI 8919064)*. (Volume 1 : 695 p. Volume 2 : 665 p.).

Filion L.J. (1988), «The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning». Ph.D. Thesis, *University of Lancaster, Great Britain*, (UMI 8919064). (Tome 1 : 695 p. Tome 2 : 665 p.).

Filion L.J. (1989). «L'intrapreneur : un visionnant », *Revue Internationale des Petites et Moyennes Organisations*, Vol. 5, No. 1, pp.22-33.

Filion, L J. (1990a), «Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel ». Tenth Annual Babson Entrepreneurship Research Conference, Babson College, MA., 4-6 avril 1990. Published in: Churchill, N. C., Bygrave, W.C. (Eds.) (1990). *Frontiers of Entrepreneurship Research 1990. Proceedings of the Tenth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, p. 57-71.

Filion L.J. (1991a), « Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel », *International Small Business Journal*, Vol. 9, No 2, Jan. 1991, p. 26-40.

Filion L.J. (1991b), « Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur », Montréal, Qc : *Les éditions de l'entrepreneur*, 272 p.

Filion L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 10 (2): 129.

Filion, L.J. (1999). « D'employés à intrapreneurs », *Cahier de recherche n° 99-03 de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter de l'école des HEC Montréal*.

Filion L.J. (2002). « From employees to intrapreneurs », in : Liang, T. W. (Éd.) *The dynamics of entrepreneurship*. Singapore: Prentice Hall, pp. 158-178

Filion L.J. (2008), « Les représentations entrepreneuriales, un champ d'étude en émergence », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol.XIV, n° 32, printemps. p. 13-44.

Finch, P. (1985). « Intrapreneurism: New hope for new business », *Business Marketing*, Vol. 70, No. 7, pp. 32-40.

Fligstein N. (1998), « Fields, Power, and Social Skill : A Critical Analysis of The New Institutionalism », *w/p, Un. Of California*, mars.

Flipo J.P. et Mayaux F (1988)., « Associations: réussir votre développement », *Édition d'Organisation*.

- Fombrun C.J., (1986), « Structural dynamics within and between organizations », *Administrative Science Quarterly*, 31, p.403-421
- Fontan J.-M., Tremblay D.-G., Benko G., Klein J.L. (2004, dir.), « L'apport de la nouvelle économie à la revitalisation des territoires marginalisés », *Cahier de recherche, CRISES-ARUCÉS*, n° R-10-2004
- Fontan J.-M., Allard J., Bertrand-Dansereau A., Demers J. (2008), « Becoming a social entrepreneur in Canada. Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux », *Cahiers occasionnels*, Centre canadien de recherche partenariale en économie sociale, n° 2, juin.
- Foo M.-D., Sin H.-P., Yiong L.-P.(2006), « Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures », *Strategic Management Journal*, 27(4), p.389-399
- Forse M. (1984), « Les créations d'associations: un indicateur de changement social », *Observations et Diagnostics Économiques*, OFCE, n° 6.
- Forsé M. (1997), « Les réseaux sociaux », *L'Année sociologique*, Paris, PUF, n° 47
- Forsé M., Degenne A., (2004), « Les réseaux sociaux », *Broché, 2ème édition*, Edition Armand Collin
- Forsé M., Langlois S., (1997), « Réponse de Michel Forsé et Simon Langlois au compte rendu d'Alain Chenu », *Revue Française de sociologie*, Vol. 38, Numéro 3, pp. 651-654
- Fourel C. (dir.), (2001), « La nouvelle économie sociale. Efficacité, solidarité et démocratie », *Paris, Syros*.
- Fournier T., Goujon D. (1999), « La protection sociale au risque des approches sélectives de la pauvreté », in *L'état de la France 1999-2000*, p.550-553, ouvrage collectif coordonné par S. Cordelier et E. Poisson, La Découverte, 640p.
- Fowler A. (2000), « NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? », *Third World Quarterly*, vol. 21, n° 4, p. 637-654.
- Francis D.H., Sandberg W.H. (2000), « Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 25(2), p.5-25.
- Freeman L.C. (1992), « The sociological concept of « group » : an empirical test of two models », *American Journal of Sociology*, 1992, 98 (1):152-166.

Fréry F. (1997), « La chaîne et le réseau », dans P. Besson (dir.), *Dedans, Dehors*, Paris, Vuibert, p. 23-52.

Fuma S. et Poirier J. (1990), « Métissage, hétéroculture et identité culturelle : le défi réunionnais », in *Métissages : linguistique et anthropologie*, L'Harmattan, Paris, p.205-222.

Ghasarian C. (2002), « La Réunion : acculturation, créolisation et réinventions culturelles », *Ethnologie française*, n° 4 (Vol. 32), p. 663-676, Presses universitaires de France

Gadrey J. (2004), « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire ». *Une mise en perspective sur la base de travaux récents*.

Garel G. (2003), « Le management de projet », Paris, La Découverte.

Gasse Y. (1978), « Characteristics, Functions and Performance of Small Firms: Owner-managers in Two Industrial Environments » (2 volumes), *thèse de doctorat*, Northwestern University, Evanston Ill., University Microfilm International, no 79-3265.

Gasse Y. (1982), « Elaboration on the Psychology of the Entrepreneur », in Kent, C.A. et al. (1982) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, p. 57-66.

Gartner W.B. (1985), « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review*, Vol 10, n°4, p. 696-706.

Gartner W.B. (1990), « What are we talking about when we talk about entrepreneurship? », *Journal of Business Venturing*, p. 15-28.

Gartner W.B. (1993), « Organizing the Voluntary Association », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, p.103-106.

Gartner W.B., Shaver K.G., Gatewood E., Katz J.A. (1994), « Finding the entrepreneur in entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), p.5-9.

Garud R. Jain S. et Kumaraswamy A. (2002), « Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java. » *Academy of Management Journal*, Vol.45, N° .1, p.196-214

Garud R., Hardy C., Maguire S. (2007), « Institutional entrepreneurship as embedded agency: an introduction to the special issue », *Organiz Stud* 2007;28 (07):1101–22.

Gaulejac V., (2005), « La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social », *Paris, Seuil*.

Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert. A. (2012). « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion ». *Paris. Pearson*.

Gibb, A., Ritchie, J. (1981), « Influence on Entrepreneurship : A study Over Time », in Bolton Ten Years On, *Actes de la conférence U.K. Small Business Research* tenue du 20 au 21 novembre, à Polytechnic of Central London.

Germain C. (2006), « Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de bord des organisations familiales et les filiales », *Revue Internationale PME*, 2006, Vol 19, n° 1, p.69-94.

Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1994). « Competing paradigms in qualitative research ». In K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.

Guéret-Talon L. et Lebraty J. (2006), « Pérennité de la PME et stratégies de rupture. *Revue Sciences de Gestion* », 20, n° 52, p. 17-35.

Gide C. (1929), « Le coopératisme », *Conférences de propagande*, 5<sup>ème</sup> édition.

Gilly J-P., Perrat J., 2003, « La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale », *Cahiers du GRES*, n° 2003-5

Gilly J.P. et Wallet F. (2001), "Proximities, local governance and the dynamics of local economic spaces : the case of industrial conversion process", *International Journal of Urban and Regional Research* , Vol.23, N°3.

Gilly J. P., Wallet F., 2004, "Enchevêtrement espaces de régulation et gouvernance locale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des pays en France », in XL<sup>ème</sup> *Colloque de l'ASRDLF*, Convergence et disparités régionales au sein de l'espace européen, Bruxelles, septembre.

Gilly J-P., Wallet F. (2005), « Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des Pays en France ». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* décembre (5), 699.

Girin, J. (1989). « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations ». Communication à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question », AFCET, Collège de systémique, École centrale de Paris, 10 mars.

Glaser, B.G, Strauss, A.A, (1967), « La découverte de la théorie ancrée », *Stratégie pour la recherche qualitative*. Armand Colin.



Glick W.H., Roberts K, (1984), « Hypothesized interdependence, assumed independence », *Academy of Management Review*, 9, p.722-735

Gosselin, A. (1988). « La revitalisation et la transformation des organisations : un nouveau défi pour la GRH », *Revue Internationale de Gestion*, (Février), pp. 36-42.

Granovetter, M. (1973). « The Strength Of Weak Ties », *American Journal of Sociology* 78, 1360-80.

Granovetter M. (1983), « The strength of weak ties: a network theory revisited », *Sociological Theory*, Volume 1, p.201-233.

Granovetter M., (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of embeddedness ». *American Journal of Sociology* 91 (3), 481-510

Greene P. G., Brush C. G. and Hart M. M., (1999), « The corporate venture champion : A resource-based approach to role and process », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, Spring, p. 103-122.

Greenwood R., Suddaby R., et Hinings, C.R. (2002), « Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields », *Academy of Management Journal*, 45(1), p.58–80.

Greenberger D. B. et Sexton D. L. (1988), « An Interactive Model of New Venture Initiation », *Journal of Small Business Management*, July, vol. 26, n° 3, p. 1-7.

Gulati R., (1998), « Alliances and networks », *Strategic management journal*, Vol.19, 293-317

Gunder, F.A. (1969), « Sociology of Development and Underdevelopment of Sociology » in Howel, N. et al. *Catalyst*. Référence dans : Kent, C.A. et al. (Eds.) (1982) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, p. 58.

Gugler P., (1992), « Building transnational alliances to create competitive advantage », *Long Range Planning*, 25, 1

Guth W.D. et Ginsberg A. (1990), « Corporate entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, Vol. 1, p. 5-15.

Guth W.D., Kumaraswamy A. et Mcerlean Matthew (1991), « Cognition Enactment and Learning in the Entrepreneurial Process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 242-253.

Guzzo R.A., Dickson M. W. (1996), « Teams in organizations: Recent Research on performance and Effectiveness », *Annual Review of Psychology*, 47, p.307-338.

Habermas J. (1978), « L'espace public », Payot, Paris.

Habermas J. (1986), « L'espace public, Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise », *Paris, Payot, coll. « Critique de la politique »*.

Habermas J. (1987), « Théorie de l'agir communicationnel », Tome 1 et 2., Paris, Fayard.

Habermas J. (1992), « L'espace public, 30 ans après », *Quaderni*, n° 18, p. 161-191.

Hafaïedh C.B. (2006), « Entrepreneuriat en équipe: positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, p. 31-54.

Handelberg J., Vyakarnam S., Jacobs R.C. (1998), « Towards a Theoretical Model of Entrepreneurial Team Formation », *1998 Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Wellesley, MA: Babson College

Hansmann H. (1980), « The role of nonprofit enterprise », *The Yale law journal*, 89, p.835-901. Hansmann H. (1987), « Economic Theories of Nonprofit Organization », in Powell W.W., *The nonprofit sector, A Research Handbook*, Yale University Press.

Hardin G. (1968), « The Tragedy of the Commons », *Science*.

Hardy C. et Maguire S. (2008), « Institutional Entrepreneurship ». in Greenwood R., Oliver C., Suddaby R. et Sahlin-Andersson K. (Eds) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage, p198-217.

Haskins, G. & Williams, R. (1987). « Intrapreneurship in action », *The Economist Intelligence Unit (EIU) – Special Report No. 1099*, pp. 40-46.

Hatchuel A. (2004), « Histoire des révolutions de la gestion des entreprises », *Problèmes économiques* (paru dans *La lettre de la régulation*, n° 47, janvier, 26 mai, p. 43-48

Hatchuel A. et Weil, B. (1992), « L'expert et le système », *Paris, Economica*.

Hayek F. (2006), « The constitution of liberty, Routledge », *nouvelle édition*.

Hayton J. C, George G et Zahra S.A. (2002), « National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research », *Entrepreneurship, theory and practice*, vol. 26, n°4, pp 33-52.

Hély M., Moulévrier, P., (2009), « Économie sociale et solidaire : quand les sciences sociales enchantent le travail », « Aux frontières du travail » coordonné par Igor Martinache pour la revue *Idées* du CNDP, n° 158, 2009, p.30-41.

Hély M., Moulévrier, P., (2013), « *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques* », La Dispute, coll. « Travail et salariat », 219 p.

Hempel C. (1965), "Aspects of Scientific Explanation and Other Essays in the Philosophy of Science", *Aspects of scientific explanation*, New York, Free Press

Hernandez E. M (2001), « L'entrepreneuriat : Approche théorique », *l'Harmattan*.

Hewison A., Badger F. (2006), « Taking the initiative: nurse entrepreneurs in the NHS », *Nursing Management*, 13 (3), p.14-19.

Heydebrand W., (1977), « Organizational contradictions in public bureaucraties », *Sociological Quarterly*, 18, p.85-109

Higgins B.H. (1959), « Economic Development: Principles, Problems, and Policies », *New York: Norton*.

Hoarau C., Laville J.-L. (2008), « La gouvernance des associations », *Économie, sociologie, gestion, Toulouse, érès*.

Hodgson G. M. (2004), « The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure, and Darwinism in American Institutionalism », London: Routledge.

Hodgson G. M. (2009), « The ontology of institutional evolution (prepared for the workshop on 'Do Institutions Evolve?') », Schumann Center in the European University Institute, Florence, Italy, 8-9 May 2009.

Hodgson G. M. (2002), « Darwinism in economics: from analogy to ontology », *Journal of Evolutionary Economics*, 12: 259-281.

Hodgson G. M. (2008), « How Veblen generalized Darwinism », *Journal of Economic Issues*, 42(2): 399-405.

Hodgson G. M. and T. Knudsen (2006), « Why we need a generalized Darwinism, and why a generalized Darwinism is not enough », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 61(1): 1-19.

Hoffman A. et Ventresca M. (2002), « Introduction ». in Hoffman A. et Ventresca M. (Eds) *Organization, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*. P.1-38. *Stanford University Press*

Hofstede G. (1980), « Culture's consequences: international differences in work-related values », *Beverly Hills, CA, Sage Publication*.

Holm P. (1995), « The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries » *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, N° 3, p.398-422.

Holmquist C., (2003), « Is the medium really the message? Moving perspective from the entrepreneurial actor to the entrepreneurial action », *New Movements in Entrepreneurship*, Chapter 5, Edward Elgar Publishing, p.73-85.

Holmstrom B.R. et Tirole J., (1980), « The Theory of the Firm. In Schmalensee R. and Willig", R.D. (Eds), *Handbook of Industrial Organization*, North-Holland, Amsterdam.

Hornsby J.S., Kuratko D.F. et Zahra, S.A. (2002), « Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale », *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, p. 253-273.

House R.J., Rousseau D.M., Thomas-Hunt M., 1995, « The third paradigm: Meso organizational research comes to age », in L.L. Cummings., B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 17, JAI Press,

Huault, I et B. Leca, (2009), « Pouvoir et Institutions. Une vision radicale », *Revue Française de Gestion*, n° 193, p.133-149.

Hull D.L., Bosley J.J., Udeel G.G. (1980), « Renewing the Hunt for the Heffalump : identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics », *Journal of Small Business Management*, vol. 18, no 1, p.11-18.

Hundall P.S. (1971), « A Study of Entrepreneurial Motivation : Comparison of Fact - and Slow - Progressing Small Scale Industrial Entrepreneurs in Punjab, India », *Journal of Applied Psychology*, vol 55, no 4, p. 317-323

Igalens J. et Gond J.-P. (2003), « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : Une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 50, octobre-novembre-décembre, p. 111-130.

Iturria M., Pinoteau C., Guieu G., (2003), « Les réseaux interentreprises : une comparaison bibliométrique franco-américaine », *Facef Pesquisa*, Vol. 6, n°3, pp. 86-95.

Janssen F., Schmitt, Christophe (2011). « L'entrepreneur, héros des temps modernes ? Pour une analyse critique de l'entrepreneuriat », In : Taskin, L. et de Nanteuil, M. (dir.), *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*, De Boeck, pp. 163-184.

Jarillo J.-C. (1988). « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, Vol.9, n° 1, pp.31-41.

Jarnias S. (2003), « Gestion des compétence et implication organisationnelle : comment dépasser les contradictions cachées ? », XIV<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH.

Jennings, Peter, L. ; Perren, Lew ; Carter, Sara (2005). « Guest Editors Introduction : Alternative Perspectives on Entrepreneurship Research ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29(2), pp. 145-152.

Jeantet T., Verdier R. (1982), « L'économie sociale », *Ciem*, Paris, 1982.

Jeantet T., (2008), « L'économie sociale, une alternative au capitalisme », *Editions Economica*, Paris, France, 2008

Jobert B., (1998), « Les trois dimensions de la régulation politique », in Auvergeon P., Martin P., Rozenblatt P., Tallard M., *L'État à l'épreuve du social*, Editions Syllepse, *Collection Le Présent Avenir*, Paris, pp.23-39

Johannisson B. (2002a), « Entrepreneurship as a collective phenomenon », *Working Paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE)*, Växjö University, Sweden,

Johannisson B. (2002b), « Entrepreneurship in Scandinavia – Bridging Individualism and Collectivism », *Working Paper, SIRE, Växjö University, Sweden*

Jolly S., et Raven, R.P.J.M. (2015), « Collective institutional entrepreneurship and contestations in wind energy in India », *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 42, 999-1011.

Julien P. A, Marchesnay M. (1996), « L'entrepreneuriat », *Edition Economica*.

Joffre P. (1998), « De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : de l'entreprise aux réseaux marchands », *Cahiers Français*, n° 287.

Jorda H. (2009), « Du paternalisme au managérialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », *Innovations. Cahiers d'Économie de l'Innovation*, n° 29, p. 149-168.

Kalika M. (1988), « Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances », *Economica*, Paris, 428 p.

Kamm J.B., Shuman J.C., Seeger J.A., Nurick A.J. (1989), « Are well-based teams more successful? » In R. H. BROCKHAUS (Ed.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, p.428-429.

Kamm J.B., Shuman J.C., Seeger J.A., Nurick A.J. (1990), « Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(4), p.7-17.

Kamm J.B., Nurick A.J. (1993), « The stages of team venture formation: A decision-making model », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17, p.17-28

Kanter R.M. et Summers D.V. (1987), « Doing well while doing good », *The Nonprofit Sector*, Powell W.W. (ed.), *A Research Handbook*, Yale University Press.

Kanter R.M. (1983), « The change masters », *Simon & Schuster, New York, NY*.

Katz D. et Kahn R. (1966), « The social psychology of organizations », *Wiley*.

Katzenbach J. R. (1997), « The myth of the top management team », *Harvard Business Review*, 75, p.82-91

Kennedy P. (1991), « *Naissance et déclin des grandes puissances* », Paris, Éditions Payot.

Kent C.A., Sexton D.L., Vesper, K.H. (Eds.) (1982), « Encyclopedia of Entrepreneurship », *Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall*.

Kets de Vries, M.F.R. (1985), « The Dark Side of Entrepreneurship », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p. 160-167.

Khan F., Munir K. et Willmott H. (2007), « A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment. » *Organization Studies*, Vol.28, N°7, p.1055-1077.

Kihlstrom, R.E., Laffont, J.J. (1979), « A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion », *Journal of Political Economy*, vol. 87, no 4, p. 719-748

Kirzner I. M. (1973), « Perception, Opportunity and Profit », *University of Chicago Press*.

Kirzner I. M. (1983), « Perception, Opportunity and Profit : Studies in the Theory of Entrepreneurship », *1e édition 1979) Chicago : University of Chicago Press*.

- Klein K.J., Dansereau F., Hall R., (1994), « Levels issues in theory development, data collection, and analysis », *Academy of Management Review*, 19, 195-229
- Klein K.J., Tosi H., Cannella A.A. (1999), « Multilevel theory building: benefits, barriers and new developments, *Academy of Management Review*, Vol.24, n°2
- Knight F.H. (1921), « Risk, Uncertainty and Profit », *New York : Houghton Mifflin*.  
Aussi Chicago : *University of Chicago Press* (1971).
- Koenig G. (1990), « Management stratégique : visions, manœuvres, tactiques ». *Nathan*
- Kostova T. (1997), « Country institutional profiles: Concept and measurement », *Academy Of Management*, Best paper proceeding, pp.180- 189.
- Krueger N.F. (1993), « The impact of prior entrepreneurial exposure on perception of new venture feasibility and desirability », *Entrepreneurship Theory & Practice*, Fall, pp. 5-20.
- Kuhn, T. (1970). « La structure des révolutions scientifiques », Paris, Flammarion
- Kunkel J.H. (1965), “Values and Behavior in Economic Development”, *Economic Development and Cultural Change*, vol. 13, no 3, p. 257-277.
- Kuratko D.F., Ireland D. et Hornsby J.S. (2001), “Improving firm performance through entrepreneurial actions : Acordia’a corporate entrepreneurship strategy”, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, n°. 4., p. 60-71.
- Ladrière P. (2001), « Pour une sociologie de l’éthique », *Paris, Presses Universitaires de France*.
- Lallement M. (2009), « Le Travail de l’utopie. Godin et le familistère de Guise », *Paris, Les belles lettres*.
- Langlois J.P. (1988), « L’intrapreneurship : un concept jeune », *Esprit sauvage de l’entrepreneurship*, Vol. 2, No. 3, septembre, p. 9.
- Larreche J.-C. (1999). «Corporate leadership in the new economy», *Harvard Business School Press*, Nov.
- Lasch F., Yami S., (2008), « The nature and focus of entrepreneurship research in France over the last decade: A French touch? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n°2, p. 339-360.
- Latour B. (2006), « *Changer de société – Refaire de la sociologie* », Paris, La Découverte.

- Laumann, Edward O., Galaskiewicz J., et Peter V. Marsden. 1978. « Community Structure as Interorganizational Linkages ». *Annual Review of Sociology* 4 (1): 455- 84.
- Laville J.-L., Sainsaulieu R. (1997), « Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social », Paris, Desclée de Brouwer, *Collection Sociologie économique*, 403 p.
- Laville J.-L. (1999), « L'association: ni entreprise, ni administration », *Faire société: les associations au cœur du social*, p.93-108.
- Laville J.-L. et Nyssens M., (2000), « Solidarity-Based Third Sector Organizations in the "Proximity Services" Field : a European Francophone Perspective », *Voluntas*, 11-1, p. 67 – 84.
- Laville J.-L. (2002), « L'association comme lien social », *Connexions*, n°1, p. 43–54.
- Laville J.-L. (2009), « Management et régulation dans les associations », *Connexions* 91 (1): 149.
- Laville J.-L. (2010), « Associationnisme : le bien commun aux confins du marché et de l'État », *Finance & Bien Commun*, 37- 38 (2): 64.
- Laville J.-L. (2010), « Histoire et actualité de l'associationnisme : l'apport de Marcel Mauss », *Revue du MAUSS*, 36 (2): 295.
- Laville J.-L. et Glémain P. (2010), « L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion », Paris, Desclée de Brouwer.
- Laville J.-L. (2012), « Travail social et économie solidaire, vers un dialogue », *Le sociographe*, n° 5, p.21–46.
- Laville J.-L. (2015), « L'économie sociale et solidaire : contre le productivisme ? », *Revue Projet*, 2011/5 (n° 324 - 325), p. 98-103.
- Laville J.-L. (2016), « *L'Économie Sociale et Solidaire* », Poche Économie.
- Laville J.L., Young D., Eynaud P. (2016), « *Civil society, « The Third Sector, Social Enterprise: Governance and Democracy* », Routledge Publisher, Oxfordshire, April, paperback.
- Lawrence T.B. et Phillips N. (2004), « From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields », *Organization* 11 (5), p.689-711.



Lawrence T. et Suddaby R. (2006), « Institutions and Institutional Work ». in Clegg S., Hardy C., Nord W. et Lawrence T. (Eds) *Handbook of Organization Studies*. p.215-254. Sage. London.

Lawrence T., Suddaby R. et Leca B. (2009), « Introduction: Theorizing and Studying Institutional Work ». in. Lawrence T., Suddaby R. et Leca B (Eds) *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*. Cambridge University Press. Cambridge, UK

Lazega E., (1998), « Réseaux sociaux et structures relationnelles », *PUF*

Learned K.E. (1992), « What happened before the organization ? A model of organization formation », *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol.17, p. 39-48.

Lebaube A. (1999). « La parasubordination : un nouveau concept » *Le Monde* (9 février).

Lechler T. (2001), « Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success », *Small Business Economics*, 16, p.263-278

Lee, C. & Zemke, R. (1985). « Intrapreneuring: New-age fieldoms for big business », *Training*, Vol. 22, No. 2, pp. 27-41.

Le Moigne, J.L. (1995). « Les épistémologies constructivistes ». *Que sais-je, PUF*.

Leff N.H. (1978), « Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups », *Economic Development and Cultural Change*, vol.26, no 4, p. 661-675. Leff, N.H. (1979), “Entrepreneurship and Economic Development: The Problem Revisited”, *Journal of Economic Literature*, 17, (1-2), p. 46-64.

Lemasson L., (2008), « La démocratie radicale de Jürgen Habermas. Entre socialisme et anarchie », *Revue française de science politique*, vol. vol. 58, no. 1, pp. 39-67.

Leroy J. (2012), « Exploration du concept de co-crédation de valeur par le récit ethno marketing », *Thèse soutenue à l'IAE Université de Caen Basse-Normandie en sciences de gestion*.

F. Le Roy et P. Guillotreau, (2002), « Contester la domination des leaders de marché en changeant les règles du jeu : le cas de l'industrie thonière française », *Management International*, vol. 6, n° 2, p. 29-41.

Le Play F. (1947), « Frédéric Le Play, 1806-1882 », *Dalloz*.

Le Play F. (1881), « La Réforme sociale (1re-5e année) », Edmond Demoulin, dir., Paris, *Bureaux de la Réforme sociale*, 1881-1885. 10 vol.

Lecocq X., (2002), « Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion », Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (s/d), *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Paris, Editions Management et Société, 173–192.

Leibenstein H. (1968), « Entrepreneurship and Development », *American Economic Review*, vol. 38, no 2, p. 72-83.

Leibenstein H. (1978), « General X-Efficiency Theory and Economic Development », *London : Oxford University Press*.

Leibenstein H. (1979), « The General X-efficiency Paradigm and the Role of the Entrepreneur », in Rizzio, M.J. (Ed.) *Time, Uncertainty And Disequilibrium*, Lexington, Mass : D.C. Heath, p.127-139.

Lessem R. (1987), « Intrapreneurship: “How to be an enterprising individual in a successful business » », Aldershot, U.K. : Wilswood House.

Levesque B. (2002), “Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement”, *Forum L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment*, 21 février

Levi-Strauss C. (1969), « The elementary structure of kinship », *Beacon Press*.

Levitt T. (1973), « The Third Sector – New Tactics for a Responsive Society », *Division of American Management Associations*, New-York.

Levy D. et Scully M. (2007), « The Institutional Entrepreneur as Modern Prince: The Strategic Face of Power in Contested Fields. », *Organization Studies*, Vol.28, N° .7, p.971-991.

Levy-Tadjine T. (2004), « L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université du Sud-Toulon-Var*

Lindgren M. et Packendorff, J., (2003), « A project-based view of entrepreneurship: Towards action-orientation, seriality and collectivity », In: C. Steyaert & D. Hjorth (eds.) *New movements in entrepreneurship*: pp. 86-102. Cheltenham : Edward Elgar.

Lipietz A. (1996), « SEL : Entre solidarité et économie marchande », *Silence*, n° 210 novembre 1996.

Lipietz A. (2000), « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », *rapport d'étape*.

Lipietz A. (2001), « Pour le tiers secteur L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment », *Editions La Découverte, La Documentation, France*.

Lombardi D.N. (1990), « Intrapreneurial constituency management : A success profile », *Hospital Materiel Management Quarterly*, Vol.11, n° 4, p. 26.

Lomi A., (1999), « L'analyse relationnelle des organisations », *Paris, L'Harmattan*.

Lounsbury M. et Crumley E. (2007), « New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. » *Organization Studies*, Vol.28, N°.7,p. 993-1012.

Lounsbury M. et Glynn A.(2001), « Cultural Entrepreneurship : Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. », *Strategic Management Journal*, Vol.22, N°.6/7,p. 545-564.

Lorrain J., Dussault, L. (1988a), « Relation Between Psychological Characteristics, Administrative Behaviors and Success of Founder Entrepreneurs at the Start-up Stage », in Kirchoff, B.A., Long, W.A., et al. (Eds) *Frontier of Entrepreneurship Research*, Babson : p. 150-164.

Louart P. (1993), « Les champs de tension en GRH », *Repenser la GRH*, Brabet, Economica.

Loup S., Polge M. (2003), « Quel(s) entrepreneuriat(s) pour quel développement durable ? Le cas du terroir », *Conférence de l'AIMS, Tunis*

Lynn, R. (1969), « Personality Characteristics of a Group of Entrepreneurs », *Occupational Psychology*, vol. 43, p. 151-152. Voir aussi : Eysenk, H. J. (1967) and Jessup, G. & Jessup, H. (1971).

Maguire S, Hardy C, Lawrence TB., (2004), « Institutional entrepreneurship in emerging fields : HIV/AIDS treatment advocacy in Canada », *Acad Manage J* 2004 ; 47:647-79.

Maguire S.et Hardy C, (2009), « Discourse and Deinstitutionalization: The Decline of DDT » *Academy of Management Journal*, Vol. 52, N° 1, p.148 – 178.

Malo M.C. (2001), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale », *RECMA*, n° 281, p.84-97.

- Marchal E., (1992), « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, Volume 33 n° 3, p. 365-390.
- Marchesnay M. (2002), « Individual and collective entrepreneurship for SMEs: the case of French Exception », *Rencontres de Saint-Gall*, Lucerne, p.319-332.
- Marchesnay M., Polge M., Loup S. (2003), « Entrepreneurship in the French local Development – Different strategies for defending local products- The case of terroirs », *Colloque de Regensburg*
- Maréchal J.-P., (2008), « Humaniser l'économie », Paris, Desclée de Brouwer.
- Marmuse C., (1997), « Performance in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) », *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, 1997, p. 2194-2207.
- Marx K. (1844), « Économie et philosophie », in Marx, K., *Œuvres Économie*, tome II, Paris : Gallimard,, 1968, p. 1-141.
- Marx K. (1848), « Le manifeste communiste », in Marx, K., *Œuvres Économie*, tome I, Paris : Gallimard, 1965, p. 157-195.
- Mathe J.C., Chague V. (1999) « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, p. 39-47.
- Mauss M. (1923), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *Année sociologique*, Paris.
- Mayaux F. (1999), « Typologie des conseils d'administration d'associations », *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 272, p.45-57.
- McCracken G. et Roth V. (1989), « Does Clothing Have a Code? Empirical Find ings and Theoretical Implications in the Study of Clothing as a Means of Communication », *International Journal of Research in Marketing*, Vol.6, 13-33
- McGuire J. (1964), « Theories of Business Behavior », *Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall*.
- McGuire J.W. (1976), “The Small Enterprise in Economics and Organization Theory”, *Journal of Centemporary Business*, vol. 5, no 2, p. 115-138.
- McClelland D.C. (1961), « The Achieving Society », *Princeton, N.J. : Van Nostrand*.

McClelland D.C. (1971), «Entrepreneurship and Achievement Motivation : Approaches to the Science of Socio-economic Development » dans : *Lengyel, P. (Éd.) Paris : U.N.E.S.C.O*

McGrath R.G., Venkataraman S. et MacMillan I.C. (1994), «The advantage chain: antecedents to rents from internal corporate ventures », *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, p. 351- 369.

Marseille J. (2000), « Créations et Créateurs d'entreprise en France », *de la révolution à nos jours, Paris, ADHE*.

Marseille J. (2002), « Histoire des industries culturelles », *Paris, ADHE*.

Meier O., Schier G. (2008), « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », *Management & Avenir*, n° 6, p.179–198.

Menard C., (2000), « Institutions, contracts and organizations », *Edward Elgar, Northhampton (Mass.)*

Merckle P. (2006), « La science sociale » de Charles Fournier », *Revue d'histoire des sciences humaines*, n° 15, p. 69-88.

Messeghem K., Verstraete T., (2009), «La recherche en entrepreneuriat : État des thèses, soutenues entre 2004 et 2007 », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1, p. 91-106.

Miles M. et Huberman M.A., (1993), « Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes », *Revue française de pédagogie*, Volume 105, pp. 132-134

Miles M.B., A. Huberman, M. (2003), « Analyse des Données qualitatives », *2ème Édition, De Boeck Université, Bruxelles*.

Miles R.E. et Snow C. C., (1984), «Fit, Failure and the Hall of Fame », *California Management Review*, printemps, p. 10-28.

Miles R.E. et Snow C. C. (1986), «Organizations: new concepts for new forms », *California Management Review*, vol. XXVIII, n° 3, p. 62-73.

Miles R.E. et Snow C. C. (1992), «Causes of Failure in Network Organizations », *California Management Review*, été, p. 53-72.

Miles R.E. et Snow C. C. (1995), « The new network firm : a spherical structure built on a human investment philosophy », *Organizational Dynamics*, spring, p. 5-18.

- Miles R.E., Snow C.C., Coleman H.J., (1992), «Managing 21st century network organizations », *Organizational Dynamics*, hiver
- Milgram S. (1967), « The small-World Problem », *Psychology Today* , p.62-67;
- Mill J.S. (1848), « Principles of Political Economy with Some of Their Applications to social Philosophy, » in two volumes. 9th édition, London : Longmann, Green (1886).
- Mintzberg H. (1986), « Le pouvoir dans les organisations », *Éditions d'Organisation*.
- Moehle Von Hoffmannswaldau A. (2005), « Organising in team based new ventures, PhD Dissertation », Universität Bamberg, Allemagne
- Möllering, G, (2007), «Collective institutional entrepreneurship? The recursive interplay of action, networks and institutions in market constitution », *Conference "The Institutional Embeddedness of Markets"*, Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne, 1-3 février
- Moreau J. (1982), « Essai sur une politique de l'économie sociale », *Ciem, Paris*.
- Moreau R. (2005), «Les raisons de l'entrepreneuriat collectif: le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies », *Gestion 2000*, n° 3, p.123-142.
- Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), « L'efficacité de l'organisation », *Gaetan Morin*.
- Morris M.H., Davis D.L. et Allen J.W. (1994). «Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism», *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, pp. 65.
- Mossholder K.W., Bedeian A.G., (1983), «Cross-level inference and organizational research:Perspectives on interpretation and application », *Academy of Management Review*, 8, p.547-558
- Mourdoukoutas P. (1999), « Collective Entrepreneurship in a Globalizing Economy », *Quorum Books*
- Mucchielli, A. (1996). « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales ». *Paris : Armand Colin*.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., et Couturier, Y. (2006). « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence une systématisation des pratiques ». *Recherches qualitatives*, vol.26, n° 1, p.110-138.

Mustar P. (1994), « L'entrepreneur schumpéterien a-t-il jamais existé ? », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, mars, p.30-37.

Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., (1997), « Coopetition : competitive and cooperative business strategies for the digital economy », *Strategy and Leadership*, nov.-déc., p.28-35

Neck, P. (1971), « Report on Achievement Motivation Training Program Conducted in Uganda », in Kent, C.A., Sexton D. L. et al. (Eds.) (1982) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, p. 42.

Nelson R. R. and S. G. Winter (2002), « Evolutionary theorizing in economics », *Journal of Economic Perspectives*, 16(2): 23-46.

Nelson R. et Krashinsky M. (1973), « Two major issues of public policy: Public policy and organization of supply », *In D. Young (Ed.)*, Public subsidy for day care of young children. Lexington, MA : D. C. Heath & Co.

Nelson R. (1977), « The Moon and the Ghetto: An Essay on Public Policy Analysis », New York : Norton.

Nelson R. R. (2009), « How do institutions evolve ? », prepared for the workshop on « Do Institutions Evolve ? », Schumann Center in the European University Institute, Florence, Italy, 8-9 May 2009

Neurisse A., (1983), « L'économie sociale », « *Que sais-je ?* », n° 2131, Puf, Paris.

Newman, P.C. (1981), « The Acquisitors », *Toronto : McClelland and Stewart*.

Ngobo P.V. et Ramaroson A. (2005), « Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise », *Décisions marketing*, n° 40 Octobre-Décembre, p. 75-84.

North D.C., (1990), « Institutions, Institutional Change and Economic Performance », *Cambridge University Press*, Cambridge et New York

North D. C. (2005), « Understanding the Process of Economic Change », *Princeton University Press*, traduction française, (2005), Le processus du développement économique, Paris, Éditions d'Organisation.

Ogbor J.O. (2000), « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies », *Journal of Management Studies*, 37 (5)

- Oliver C. (1992), « The Antecedents of Deinstitutionalization. » *Organization Studies* Vol.13, N° 4, p.563-588.
- Ortmann A., Schlesinger M., (2003), « Trust, Repute, and the Role of Nonprofit Enterprise », *The book version*.
- Ostrom V. (1980), « Artisanry and artifact », *Public Administration Review*, 40(4): 309-317.
- Ostrom E. (1990), « Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action », *New York: Cambridge University Press*.
- Ostrom, E. (2005), « Understanding institutional diversity », *Princeton University Press*, Princeton, New Jersey, USA.
- Ostrom E. (2007b), « Institutional Rational Choice: an Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework », in *Theories of the Policy Process*, P. A. Sabatier (ed.), *Boulder CO: Westview Press* (2nd ed.), p. 21-64.
- Ostrom E. (2010), « La gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles », *Éd. De Boeck*.
- Ostrom, E. et Basurto X. (2011). « Crafting analytical tools to study institutional change ». *Journal of Institutional Economics* (2011), 7: 3, 317–343
- Oxenfeldt A.R. (1943), « New Firms and Free Enterprise: Pre-war and Post-war Aspects », *Washington, D.C. : American Council on Public Affairs*.
- Pache G. et Paraponaris C. [1993], « L'entreprise en réseau », *Paris, puf*.
- Pache A.C. et Santos F.M. (2010). « When worlds collide ». *Academy of Management Review*, 35, p.455-476.
- Paillé P. (1994), « L'analyse par théorisation ancrée ». *Cahiers de recherche sociologique*, n° 23 : 147.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2008). « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales ». *Armand Colin*.
- Pailot P. (2003), « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.1, n° 2, p. 19-41.



Palmer V., (1928), « Field studies in sociology : a student's manual, Chicago », *University of Chicago Press*.

Paquot T., « Utopie : uniformité sociale ou hétérogénéité. Thomas More, Robert Owen, Charles Fourier et André Godin revisités », *Informations sociales*, n° 125, p. 112-119.

Park S.H. (1996), « Managing an Interorganizational Network, a Framework of the Institutional Mechanism for Network Control », *Organization Studies*, vol. 17, n° 5, p. 795-824

Parodi M. (1999). « Les sciences sociales peuvent-elles légitimer les « spécificités méritoires » des associations ? ». *BLOCH-LAINE F. (Sous la dir.), faire société : les associations au cœur du social, Syros, Paris*, p.127-153.

Parodi M., Roustang G., Micheau J., Garnier L., Manoury L., et Anaya C. (2002), « L'utilité sociale dans dix champs d'activité de l'économie solidaire en Provence-Alpes-Côte d'Azur », *Collège coopératif-Tremplin, Aix-en-Provence, rapport de recherche final, programme de recherche-action DIES-Mire*, p. 77.

Passeron, J.-C. (1993). « Anthropologie et sociologie ». *Raison présente*, 108,1-34.

Patel V.G. (1975), *Venture Assistance Experiments in India*, « Actes du Symposium international sur l'entrepreneuriat et le développement de la nouvelle entreprise », été. Référence in : Kent et al. (Eds.) 1982) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, p. 42.

Paturel R., (2004), « Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat - remise en cause partielle d'idées préconçues », *revue de l'entrepreneuriat*, vol. 3, n° 1, p. 47-65.

Paturel R., (2005), « Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat », *4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, novembre

Penalva-Icher E. (2007), « Réseau et Régulation d'un marché financier "socialement responsable" : en attendant la concurrence ». *Thèse de doctorat non publiée*. Université des Sciences et Technologies de Lille.

Pennings J. (1978), « Interlocking Directorates », *Carnegie-Mellon Institute*.

Penrose, E.T. (1959), « The Theory of the Growth of the Firm », *Oxford : Basil Blackwell, New York : Wiley*.

- Perroux F. (1960), « Économie et société, contrainte-échange-don », *Paris, Presses universitaires de France*.
- Pecqueur B., Zimmermann J-B, 2004, « Économie de proximités », Hermès-Lavoisier, Paris
- Pettigrew A. (1972), « information control as a power source », *Sociology*, n°6
- Petrella F., Richez-Battesti N., (2010a), « Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'Économie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme ? » *Management & Avenir* 35 (5) : 273.
- Pharo, P. (1984), « L'ethnométhodologie et la question de l'interprétation », *Problèmes d'épistémologie en sciences sociales*, Paris, C.E.M.S., n° 3.
- Phillips N. et Tracey P. (2007), « Opportunity Recognition, Entrepreneurial Capabilities and Bricolage : Connecting Institutional Theory and Entrepreneurship in Strategic Organization », *Strategic Organization*, 5/3, p. 313-320.
- Piaget, J., (1967), « Logique et connaissance scientifique ». *Paris, Gallimard - Encyclopédie de la pléiade*.
- Pierson P., (1996), « The Path to European Integration: A Historical Institutional Analysis », *Comparative Political Studies*, April, pp.123-163
- Pinchot G. (1985), « Intrapreneuring : Why You Don't Have to Leave the Corporation to. Become an Entrepreneur », *New York, Harper & Row*.
- Pinchot, G. (1986), « Intraprendre », *Paris : Éditions d'Organisation*.
- Pirnay F. (2001), « La valorisation économique des résultats de recherche universitaire par création d'activités nouvelles (spin-offs universitaires) : proposition d'un cadre procédural d'essai », *thèse pour le Doctorat es sciences de gestion*, Université Lille II.
- Poirier L. (1987), « Stratégie théorique », *Paris, Economica*
- Prasad, L. (1993). « The etiology of organizational politics: Implications for the intrapreneur », *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 58, No. 3, pp. 35.
- Pratt, M.G. (2009), « For the lack of a boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research ». *Academy of Management Journal*, vol.52, p.856–62.
- Polanyi K. (1983), « La grande transformation », *Gallimard, Paris*.

Polanyi K. (2011), « Solidarity economy in Brazil: movement, discourse and practice. Analysis through a Polanyian understanding of the economy », No 524, *ISS Working Papers - General Series from International Institute of Social Studies of Erasmus University Rotterdam (ISS)*, The Hague

Poteete, A. R., M. A. Janssen, and E. Ostrom. (2010). « Working together: collective action, the commons, and multiple methods in practice ». Princeton University Press, Princeton, New Jersey, USA.

Powell W. (1990), « Neither market nor hierarchy: network forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, 12, p. 295-336.

Powell W. W. et Smith-Doerr, (1994), « Networks and Economic Life » in Smelser N. and Swedberg R. (eds) : *Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, New-York, Russel Sage Foundation.

Powell W., Steinberg R. (2006), « *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* », Second Edition, Yale University Press.

Pryor A.K. & Shays, E.M. (1993). « Growing the business with intrapreneurs », *Business Quarterly*, Vol. 57, No. 3, pp. 42.

Pujol G. (1983), « La dynamique sociale des associations », *Les cahiers de l'animation*, n° 39.

Putnam H., (2004/2002), « Fait/Valeur : la fin d'un dogme, et autres essais », Paris/Tel Aviv, *Éditions de l'Éclat*, traduction française de : *The collapse of the Fact/Value Dichotomy, and Other Essays*, Cambridge (MA), Harvard University Press.

Quéinnec E., (2003), « L'ambivalence être/objet des organisations humanitaires : un objet de recherche pour les sciences de gestion », *Revue internationale des sciences sociales*, 177, (3), 557-580.

Quéinnec E., (2007), « La croissance des ONG humanitaires : Une innovation devenue institution », *Revue française de gestion*, 177, (8), 83-94

Rallet A., Torre A., 1995, « Économie industrielle et économie spatiale », *Economica*, Paris

Reich R.B. (1987), « Entrepreneurship reconsidered : the team as hero », *Harvard Business Review*, May-June, p77-83.

Reeves, R. (1988). «L'intrapreneurship et l'entreprise de haute technologie : une nouvelle perspective », *Revue Internationale de Gestion* (septembre), pp. 73-76.

Reynaud J.D. (1997), « Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale », Paris, *A Colin*, coll. « U », 2<sup>ème</sup> édition.

Reynaud J.D. (1999), « Le conflit, la négociation et la règle, Toulouse, Octarès », « *Travail* », (1<sup>ère</sup> ed., 1995), 268 p.

Richez-Battesti N., Malo M.-C., (2010), « ESS et mutations organisationnelles » du colloque « *Au-delà de la crise, un modèle économique en question. Les perspectives et les contributions de l'économie sociale et solidaire* », xxiiies Entretiens Jacques-Cartier, 22-23 novembre 2010, IEP de Grenoble.

Richez-Battesti N., Puissant E., Petrella F., (2013), « ESS et dialogue social territorial : Structuration et enjeux dans le secteur de l'aide à domicile » *XIIIe Rencontres du RIUESS*, Angers

Rival, M., Eynaud, P. & Gautier, A., (2008), « Associations et entrepreneuriat institutionnel ». *Dans La gouvernance des associations : Économie, sociologie, gestion* (p. 215-225). Toulouse, France, ERES.

Robinson, M. (2001). «The ten commandments of intrapreneurs», *New Zealand Management*, Vol. 48, No. 11, pp.95-98.

Rochoux J-Y, Souffrin E., Roinsard N., Brunaud C., Brionne G., (2003), « Les relations entre l'Etat, les collectivités locales et les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire à La Réunion. L'exemple du secteur de l'environnement à la Réunion », *Programme de recherches sur l'économie sociale et solidaire en régions DIES-MIRE*

Roinsard N., (2013), « Soixante ans de départementalisation à La Réunion : une sociologie des mutations de l'organisation sociale et de la structure de classe en contexte postcolonial », *REVUE Asylon (s)*, N° 11, mai 2013, Quel colonialisme dans la France d'outre-mer ?

Rosenberg N., Birdzell Jr., L.E. (1986), « How the West Grew Rich », *New York : Basic Books*

Ross, J.E. & Unwalla, D. (1986). « Who is an Intrapreneur », *Personnel*, (December), pp. 45-49.

Rousseau D.M., (1985), « Issues of level in organizational research : Multi-level and cross level perspectives », in L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds), *Research in organizational behavior*, JAI Press , vol.7, p.1-37

Rousselière D., (2003), « Les critères d'appartenance à l'économie sociale et solidaire ». In *Colloque « L'économie sociale et solidaire en région Rhône-Alpes »*, SGAR-CRESS Rhône-Alpes, Lyon, 24 juin 2003, 9.

Rosa and Trejo-Mathys, (2013), « Social Acceleration : A New Theory of Modernity, New Directions in Critical Theory », *Columbia University Press*.

Runciman W. G. (2009), « The Theory of Cultural and Social Selection », Cambridge: *Cambridge University Press*.

Ruquoy, D. (1995). « Situation d'entretien et stratégie de l'interviewer ». In L. ALBARELLO et al., *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, Armand Colin, p. 59-82.

Ruttan V.W. (2001), « Technology, Growth , and Development: An Induced Innovation Perspective », *New York : Oxford University Press*.

Sahlin-Andersson K. (1996), « Imitating by editing success. The construction of organizational elds and identities ». in Czarniawska B.et Guje S. (Eds) *Translating organizational change*. De Gryter. Berlin

Salamon L.M. et Anheier, H.K. (1994), « The Emerging Sector », *The Johns Hopkins University*.

Salamon L.M., Anheier, H.K.; List R., Toepler S., Sokolowski W. (1999), « Global Society. Dimensions of the Non-Profit Sector », *The Johns Hopkins Comparative nonprofit Project*, Baltimore

Salamon L.M. et Anheier, H.K. (1997), « Defining the Non-Profit Sector: A Cross-National Analysis Manchester et New-York », *Manchester University Press*.

Samuelson P.A. (1954), « The Pure Theory of Public Expenditure », *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 36, n°4, p. 387-389.

Saporta B. (2003), « Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en Entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.2, n° 1, p. V-XVII

Saulquin J.-Y. et Schier G. (2007), « Responsabilité Sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substitualité », *La Revue des Sciences de Gestion – Direction et Gestion*, n° 223, janvier-février, p. 57-65.

Savoie-Zajc, L. (2000). « La recherche qualitative/interprétative ». Dans Karsenti T., Savoie- Zajc L., *Introduction à la recherche en éducation*, Sherbrooke : CRP.

Sawicki, F. (2013), « La force du localisme », *Esprit*, août/septembre, (8), 43-55.

Say J.B. (1803), « Traité d'économie politique : ou, simple exposition de la manière ont se forment, se distribuent et se consomment les richesses », Translation : *Treatise on Political Economy: On The Production, Distribution and Consumption of Wealth*, Kelley, New York: 1964 (1st édition : 1827).

Say J.B. (1815), « De l'Angleterre et des Anglais », *Paris, Arthur Bertrand*.

Say J.B. (1816), « England and the English People », *2nd edition* (1816), by John Richter, London: Sherwood, Neely et Jones. *Translation of preceding title (1815)*.

Say J.B. (1839), « Petit volume contenant quelques aperçus des hommes et de la société », *3e Edition completely revised from manuscripts left by the author*, and published by Horace Say, his son, Paris: Chez Guillaumin, Libraire.

Scase R., Goffee, R. (1980), « The Real World of the Small Business Owner », *London : Croom Helm*.

Schjoedt L. (2002), « Entrepreneurial teams : definition and determinants », *16th USASBE Conference*, Nevada

Schloss, H.H. (1968), « The Concept of Entrepreneurship in Economic Development », *Journal of Economic Issues*, June, p. 228-232.

Schmid A. A. (2004), « Conflict and Cooperation: Institutional and Behavioral Economics », Malden MA : Blackwell.

Schrage, H. (1965), « The R&D Entrepreneur : Profile of Success », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p. 56-69.

Shane S., (1994), « Cultural values and the championing process. Entrepreneurship Theory and Practice », vol. 18, n° 4, p. 25-41.

Shane S. (2003), « A General Theory of Entrepreneurship », *The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar, Cheltenham.

Shapero A, Sokol L. (1982), « The social dimensions of entrepreneurship », *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, chap. IV, pp. 72-90.

- Shapiro A. (1975), « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*.
- Shapiro S., (1987), « The social control of impersonal trust », *American Journal of Sociology*, vol. 93, p. 623-658.
- Sharma P., Chrisman J.J.(1999), « Toward a reconciliation of the definition in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Sherry J.-F., Jr, McGrath, M.-A. (1989), « Unpacking the Holiday Presence : A Comparative Ethnography of Two Gift Stores, Interpretive Consumer Research », *ed. Hirschman E.-C., Provo, Utah, Association for Consumer Research*, 148-167.
- Shépard C. (1952), «Présentation d'une théorie des transformations sociales», *Revue économique*, Volume 3, n° 6, Pp. 841-847 ;
- Schoonhoven C.B., Romanelli E. (2001, Eds.), « The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries », *Chapitre introductif, Stanford University Press*
- Schumpeter J.A. (1912), « Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung », (Traduction française : ANSTETT J.-J., *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture, Dalloz, Paris, 1999*).
- Schumpeter, J.A. (1934), « The Theory of Economic Development », *published in German (1912)*, 1st edition in English: Cambridge, Mass.,: *Harvard University Press* 1934, also: Cambridge, Mass. : Harvard Economic Studies, volume 46, London : *Oxford University Press*.
- Schumpeter J. A. (1935), « Théorie de l'évolution économique », *Dalloz, Paris*.
- Schumpeter, J.A. (1954), « History of Economic Analysis », édité par Elizabeth Boody Schumpeter, *New York : Oxford University Press*, aussi : London : George Allen & Unwin (6<sup>e</sup> édition 1967)
- Scott W.R. et Meyer J.W. (1994), « Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism », Thousand Oaks, CA : Sage.
- Séguin, F., Chanlat J.-F., (1983), « L'analyse des organisations », tome I, Les théories de l'organisation », Montréal, Editions Préfontaine, 482 p.
- Séguin, F. et Chanlat, J.-F., « L'analyse des organisations », *Tome I : Les théories de l'organisation*, Montréal, Gaétan Morin, 1988.

- Sicard J-F. (2003), « Économie et philosophie chez Adam Smith », *Sens public*.
- Singh, N.P. (1970), « N/Ach, Risk-taking and Anxiety as Related to Age, Years of Schooling, Job-experience and Family », *Psychologia*, vol. 13, p. 113-116.
- Slywotzky A. et Wise R. (2003), « Croissance, mode d'emploi », *L'expansion Management Review*, n° 108, p.13-21.
- Smith, A. (1776), « An Enquiry Into the Nature and Cause of the Wealth of Nations », *London : Edwin Cannan*. Also: London : Methuen (1950), Irwin (1963).
- Snow C.C, Miles R.E. et Coleman H.J. (1992) : « Managing 21st Century Network Organisations », *Organizational Dynamics*, hiver, p. 5-20
- Spaey M., Defourny J. (2004), « Introduction et objectifs de l'étude », in M. Spaey (dir), *Entrepreneuriat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale*, Etude pour le Gouvernement Wallon
- Spear, R., Defourny, J., Favreau, L., and Laville, J.-L., eds., (2001), « Tackling social exclusion in Europe. The contribution of the social economy », *Aldershot: Ashgate*.
- Spinoza (1954), « Ethique », *scoliedela proposition XLVII, Pléiade*, Gallimard, Paris, 458 p.
- Stam E., Schutjens V. (2004), « The Performance of Team Start-Ups In The First Phases Of The Life Course », *Research Paper*, ERIM, RSM Erasmus University
- Stanworth, J., Curran, J. (1973), « Management Motivation in the Smaller Business », Epping, Essex, England : A Gower Press Special Study.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C. (1990), « A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, 11, p.17-27.
- Stewart A. (1989), « Team entrepreneurship », *Sage Publications*
- St-Pierre J. & Cadieux, L. (2011), « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, (1), 33-52.
- Stopford J.M. et Baden-Fuller C.W.F. (1994), « Creating corporate entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 521-536.



Strang D. et Meyer J. (1993), « Institutional Conditions for Diffusion. » *Theory and Society* Vol. 22,N°.4,p.487-511.

Strauss, A.L., & Corbin, J. (2004). « Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée ». *Fribourg : Academic Presse Fribourg/Éditions Saint-Paul*.

Summers D.V. et Kanter R.S. (1987), « Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement » in Non-profit Organization and the Need for a Multiple-Constituency Approach.” In W. W. Powell (ed.), *The Non-profit Sector: A Research Handbook*, New Haven, Conn.: Yale University Press.

Sundbo J. (1992), « The tied entrepreneur », *Creativity and Innovation Management*, n°3, p.109-120.

Sundbo J. (1996), « Balancing empowerment », *Technovation*, Vol.16, n°8, p. 397-409.

Sundbo J. (1998). « Innovation Theory: Three Paradigms », *Cheltenham*.

Sundbo J. (1999), « Empowerment of employees in small and medium-sized service firms », *Employee Relations*, Vol. 21, No. 2, p. 105

Sydow J. (1999), Actes du 2° colloque « Métamorphose des Organisations », *Nancy, octobre 1999*.

Tamara E., Avi-Itzhak, Miriam Ben-Peretz, (1987), « Principals leadership style as change facilitators in curricular related activities », *Journal of Educational Administration*, Vol. 25 Issue: 2, pp.231-247

Tallard M., Theret B., Urid., 2000, « Présentation générale », in Tallard M., Théret B., Uri D. *Innovations institutionnelles et territoires*, L’Harmattan, Paris

Tassin E. (1992), « Espace commun ou espace public ? », *Hermès*, N° 10.

Tawney R.H. (1947), « Religion and the Rise of Capitalism », *New York : Penguin*.

Taylor B. (2001), « From corporate governance to corporate entrepreneurship », *Journal of Change Management*, Vol. 2, n° 2, p.128-147.

Taylor F.W. (1911), « The Principles of Scientific Management », *Harper & Brothers*.

Thomas F. (2015), « l’Économie sociale et solidaire : enjeux, défis et perspective », *Alternatives Sud*.

Tchernonog V., (2007), « Les associations en France-Poids, profils et évolutions », In *Dynamiques entrepreneuriales et stratégies de développement dans l'économie sociale-Coopératives d'entrepreneurs-Associations et autres structures sans but lucratif*.

Tchernonog V., (2016), « Enquête associations de l'INSEE et Enquête paysage associatif » du Centre d'économie de la Sorbonne, Analyses et mesures de l'activité des associations : de fortes convergences.

Tedmanson, Deirdre ; Verduyn, Karen ; Essers, Caroline ; Gartner, William B. (2012). « Guest Editors. Critical perspectives in entrepreneurship research », *Organization*, sept., vol. 19 (5), pp. 531-541.

Thalhuler J. (1998), « The definition of social entrepreneur », National Centre of Social Entrepreneur, p. 1-3.

Thévenot L. (1996), « Justification et Compromis », in Canto-Sperber, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Paris, PUF, p.789-794.

Thorelli H., (1986), « Networks, between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 1, p. 37-51.

Thornberry N. (2001), « Corporate entrepreneurship : Antidote or oxymoron? », *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, p. 526-533.

Timmons J.A. (1971), « Black is Beautiful - Is it Bountiful? », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p. 81-94.

Timmons, J.A. (1973), « Motivating Economic Achievement : A Five-Year Appraisal », Actes American Institute of Decision Sciences, (nov.), Boston.

Timmons J.A. (1978), « Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship », *American Journal of Small Business*, vol. 3, n°1, p. 5-17.

Timmons J.A., Spinelli S. (2006), « New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century », 7th ed., Boston: McGraw-Hill Irwin

Theret B., (2003), « Structuralismes et institutionnalismes : oppositions, substitutions ou affinités électives ? », *Cahiers d'économie politique*, numéro spécial « Qu'a-t-on appris sur les institutions ? », n° 44

Thornberry, N., (2001), « Corporate entrepreneurship : Antidote or oxymoron? », *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 526-533.

Tolbert P. et Zucker L. (1996), « The Institutionnalization of Institutional Theory ». in Clegg S., Hardy C. et Nord W. (Eds) *Handbook of Organization Studies*, p.175-190. Sage

Torres O. (2000). « L'entrepreneuriat face à la globalisation », in Verstraete, T. (Dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Paris : Éditions Management et Société (EMS), Collection Gestion en Liberté, pp. 67-88.

Tosi H. (1992), « The environment/organization/person contingency model: a meso approach to the study of organizations », *JAI Press*.

Toucas P., (2005), « Les coopérateurs, deux siècles de pratiques coopératives », *Broché, Editions de l'Atelier*.

Toulouse, J.M., (1979), « L'entrepreneurship au Québec », *Montréal : Les Presses HEC et Fides*.

Toulouse, J.M., Brenner, G., « Les Entrepreneurs immigrants : à la recherche d'un modèle théorique, Montréal », *Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, rapport de recherche 88-05-01*, mai, 1988.

Toulouse, J.M., Brenner, G.A. (1992), « Activités d'affaires et groupes ethniques à Montréal », cahier de recherches 92-09-02, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des HEC, Montréal.

Tounes A. (2003), « Une modélisation théorique de l'intention entrepreneuriale », Actes des VII èmes journées scientifiques du réseau thématique de recherche en entrepreneuriat de l'A.U.F pp.111-123.

Touraine A. (2000), « Sociologie de l'action. Essai sur la société industrielle », *Le livre de poche*, première édition 1965, Paris.

Toynbee, A. (1994), « La grande aventure de l'humanité », *Paris : Payot*.

Travers J., Milgram S., (1969), « An Experimental Study of the Small Problem », *Sociometry*, 32, p. 425-443.

Tsapi V. (1999), « La performance des relais commerciaux en équipements industriels dans les PVD : Une analyse au regard de la théorie de l'agence », *Revue Française de Marketing*, 1999, n° 173-174, 3/4, p. 169-190.

Ucsabaran D., Westhead P., Wright M., Lockett A., Lei A. (2002), « The dynamics of entrepreneurial teams », *Babson College Entrepreneurship Research Conference*

Urban S. et Vendemini S., « Alliances stratégiques coopératives européennes », Bruxelles, *de Boeck Université*, 1994.

Unrisd, (2014) « Social and Solidarity Economy. Is There a New Economy in the Making? » (Peter Utting, Nadine Van Dijk et Marie-Adélaïde Mathei), Occasional Paper, n° 10, OPSSE, août 2014, and Unrisd (2014), “Potential and Limits of Social and Solidarity Economy”, *Occasional paper* 10, août.

Vachet, A.C. (1988), « L'idéologie libérale. L'individu et sa propriété », *Presses de l'université d'Ottawa*.

Vaillancourt Y., Favreau L., (2000), « Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire », *Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, Dép. de travail social, Université du Québec à Montréal*.

Valéau P. (1996), « La performance des associations L. 1901 », *AGRH*.

Valéau P. (1998), « La gestion des volontaires dans les associations humanitaires, un passage par les contingences de l'implication », *Thèse de doctorat*, IAE de Lille.

Valéau P. (2003), « Différentes manières de gérer les associations », *Revue Française de Gestion*, n° 146, p.9-22.

Valéau P. (2004), « Gérer l'implication dans le respect des différences », *Habilitation à Diriger les Recherches, spécialité gestion, Université de Lille*

Valéau P. et Boncler J., (2012), « Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle ». *RIMHE*, n° 3 : 17-35.

Valéau P., Annette F. (2012), « La gestion des « déviations » des associations par les pouvoirs publics : une autonomie conditionnelle », *Management International* », 16 (3), p.139-152.

Valéau P., (2015), « Stages and pathways of development of nonprofit organizations », *Voluntas* 29, 1894-1919.

Valéau P. (2016), « Democracy, institutional entrepreneurship and socio-political performance: the contribution of management science to a reassessment of traditional associationism », *2<sup>nd</sup> conférence EMES-Polanyi, 19 et 20 mai 2016*

Van Campenhoudt, L., et Quivy, R., (2011). « Manuel de recherche en sciences sociales ». *Dunod*.

Van De Ven A. H. et Garud R. (1989), «A Framework for Understanding the Emergence of New Industries», *Research on Technological Innovation Management and Policy*, vol.4, p. 295-225.

Van De Ven A. H. (1993), «The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship», *Journal of Business Venturing*, vol.8, n° 1, p. 211-230.

Van De Ven A. H. (2005), «Running in packs to develop knowledge-intensive technologies», *MIS Quarterly*, 29 (2), p.365-377.

Van Maanen J., Barley, Stephen R., (1982), « Occupational Communities: Culture and Control in Organizations », *Interim technical rept, Alfred P. Sloan School of management Cambridge MA*.

Van Royen P., (2007), « Cours d'introduction à la recherche qualitative », *Institut médecine tropicale de Bruxelles*

Védélago F., Valéau P., Queinnec E., (2004), « Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité », *Les ONG et le management*, Paris, Vuibert.

Verbruggen S., Christiaens J. et Milis, K. (2011), « Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations' compliance with reporting standards? », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40, 5-32.

Venkatamaran S., MacMillan I. C., McGrath R. G., (1992), « Progress in research on corporate venturing », *The state of the art of entrepreneurship*, Sexton D. L. & Kasarda J. D. (Eds.), Boston, PWS-Kent, 1992, p. 487-519.

Vérin, H. (1982), « Entrepreneurs, entreprises, histoire d'une idée », *Paris : Presses universitaires de France*.

Vérin H. (2003), « Les figures de l'entrepreneur : histoire et typologie », *dans Laufer et Hatchuel* (2003), p. 17-48.

Vergnioux A. (2002), « Une théorie énergétique de l'association : Charles Fournier, » *Connexions*, 77/2002/-1, p. 25-30.

Verstraete T. (1997), « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale PME*, vol.10, n° 1, p.43-72.

Verstraete T. (1999), « Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes », *L'Harmattan, collection Économie et Innovation*.

- Verstraete T. (2000), « Proposal for a theoretical framework for research in entrepreneurship », *Les Editions de l'ADREG*.
- Verstraete T., (2000), « Le phénomène entrepreneurial », *Innovation*, n° 12.
- Verstraete T. (2001), « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.1, n° 1, p.5-23.
- Verstraete T. (2002), « Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche », *Editions de l'ADREG*.
- Verstraete T. (2003), « Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat », *Editions de l'ADREG*.
- Verstraete, T. et Fayolle A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat* », vol. 4, (1), 33-52.
- Verstraete T. et Saporta B. (2006), « Création d'entreprise et Entrepreneuriat », *Editions de l'ADREG*.
- Vesper K.H. (1980), « New venture strategies », *Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ*
- Vesper K. (1990), « New Venture Strategies », *International Thomson Business Press*.
- Veyne P., Gourdé G., Martin H., (1983), « Les écoles historiques », *Le seuil*.
- Vivel C. (2004), « L'entrepreneur dans la tradition autrichienne. Un essai sur l'émergence et l'évolution d'une théorie de l'activité entrepreneuriale », *Thèse de sciences économiques*, 10 mai, Université Lyon II.
- Vienney C., (1983), « Concepts et champs de l'économie sociale », *Recma*, n° 9, 3<sup>ème</sup> trimestre.
- Vienney C. (1994), « L'économie sociale », *Collection : Repères*, n° 148.
- Wacheux, F. (1996). « Méthodes qualitatives et recherche en gestion ». *Economica*.
- Watson W.E., Ponthieu L.D., Critelli J.W. (1995), « Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success », *Journal of Business Venturing*, 10, p.393-411
- Watzlawick, P. (1988). « L'invention de la réalité ». *Seuil, Paris*.
- Weber, M. (1930), « The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism », traduit par Talcott Parsons, *London : Allen & Unwin*.

- Weber M. (1959), « Le savant et le politique », *Paris, Plon.*
- Weber M. (1971), « Économie et société », *Paris, Plon.*
- Weick, K.E. (1995). « Sensemaking in organizations ». *Sage.*
- Weisbrod, B.A., (1975), « Towards a theory of the voluntary nonprofit sector in a three sector economy », dans *Phelps, E. (Éd.) : Altruism, morality and economic theory* , New-York, Russell Sage Foundation
- Weisbrod, B. (1988), « The Nonprofit Economy », *Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.*
- Weitz, Barton A. and Sandy D. Jap. 1995., « Relationship Marketing and Distribution Channels. », *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 305–320.
- Williamson O, (1985), « The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting », *The Free Press, New York (NY).*
- Williamson O.E., (1991), « Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol, n° 36, p. 233-261.
- Wilson-Courvoisier S., (2012), « Une ou des politiques publiques nationales de l'ESS ? : Trente ans de tâtonnements politiques et administratifs ». *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 325: 78.
- Worms J.-P. (2001), « Les anciens et le nouveaux liens civiques et sociaux en France », *Isuma. Canadian Journal of Policy Research*, vol. 2, no 2, 75-84.
- Yan J., Sorenson R.L. (2002), « An Empirical Assessment of The Contribution of Leadership, Attitudes, and Behaviors to Collective Entrepreneurship », *USASBE Annual National Conference*, Reno, Nevada, 17-20 January
- Yunus, M., (2010), « Building social business: capitalism that can serve humanity most pressing needs », *Public Affairs.*
- Zahra S.A. (1991), « Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship, an exploratory study », *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, p. 256-289.

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Les théories de la demande et le triangle institutionnel (Nyssens, 1998) .....	42
Figure 2 – Typologie des intrapreneurs .....	156
Figure 3 – Images alternatives de l’entrepreneuriat – Johannisson (2002a : 9).....	163
Figure 4 – Cadre d’analyse – Cooper (1993, p. 243).....	166
Figure 5 – Place et fonctionnement du modèle théorique dans le « cycle paradigmatique de la recherche » (Mucchielli, 1998) .....	237
Figure 6 – Démarche qualitative d’après Paul Van Royen et al. (2007) .....	241
Figure 7 – Cartographie des relations individuelles et institutionnelles des interviewés .....	264
Figure 8 – Catégorisation des liens évoqués par les interviewés.....	280
Figure 9 – Mutation économique de La Réunion (source Insee Réunion) .....	295
Figure 10 – Évolution de l’ESS à La Réunion en matière d’établissements et d’emplois de 2005 à 2013 (source : Insee – CRESS 2015) .....	299
Figure 11 – Les instances nationales et régionales de l’ESS et leurs missions .....	351
Figure 12 – La structuration des politiques publiques de l’ESS.....	352
Figure 13 – Extrait du contexte d’évolution de la CRESS à La Réunion (Archives CRESS).....	354
Figure 14 – Évolution du nombre de porteurs de projets coopératifs (SCOP et SCIC) entre 2012 et 2015.....	394
Figure 15 – Évolution des emplois associatifs à La Réunion de 2000 à 2014 (source : Recherches et solidarités, d’après préfetures).....	456
Figure 16 – Évolution du nombre de créations annuelles d’associations à La Réunion de 2005 à 2015 (source : Recherches et solidarités, d’après préfetures) .....	456



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Les grandes périodes historiques de l’ESS (Danièle Demoustier, 2015)....	20
Tableau 2 – Sur les principales critiques et limites de l’ESS.....	62
Tableau 3 – Différentes visions de l’association (Valéau, 1997, p. 3, chapitre II) .....	73
Tableau 4 – Logiques d’actions spécifiques dans le secteur à but non lucratif (Enjolras, 1993, p. 98).....	98
Tableau 5 – Principaux thèmes de recherches en entrepreneuriat .....	124
Tableau 6 – Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement.....	133
Tableau 7 – Les zones de différences entre l’entrepreneuriat et l’intrapreneuriat .....	146
Tableau 8 – Corporate entrepreneurship : construire une entreprise entrepreneuriale .	151
Tableau 9 – Récapitulation de quelques travaux empiriques sur l’intrapreneuriat.....	154
Tableau 10 – Les composants de différentes définitions de l’équipe entrepreneuriale – Moehle von Hoffmannswaldau (2004 : 18) .....	161
Tableau 11 – Les principales formes de travail institutionnel dans les recherches existantes – Lawrence et Suddaby (2006).....	210
Tableau 12 – Les hypothèses de variabilité adoptées dans les recherches sur les réseaux interorganisationnels (extraits Xavier Lecoq, 2002) .....	219
Tableau 13 – Tableau des paradigmes .....	232
Tableau 14 – Les fondements du constructivisme .....	234
Tableau 15 – Différences entre recherches quantitatives et qualitatives d’après Paul Van Royen et al. (2007).....	240
Tableau 16 – Caractéristiques des personnes interviewées.....	246
Tableau 17 – Exemple des échelles d’observation du pouvoir .....	258
Tableau 18 – Tableau de signification et des disciplines associées de chaque échelle.	259
Tableau 19 – Tableau des choix retenus des échelles d’observation .....	261
Tableau 20 – Les différents degrés de participation du chercheur sur son terrain (adapté de Baumard et al., 1999 et de Sardan, 2008).....	266
Tableau 21 – Modélisation des liens établis.....	283
Tableau 22 – Évolution de l’ESS 2012-2013 (CRESS Réunion/INSEE).....	299
Tableau 23 – Évolution des missions de la délégation nationale de l’État sur l’ESS ...	302

Tableau 24 – Tableau des extraits et des analyses situation institutionnelle – Années 2000 à 2005.....	311
Tableau 25 – Extraits et analyses sur les organisations 2000 à 2005 .....	314
Tableau 26 – Synthèse des faits marquants 2000 à 2005.....	316
Tableau 27 – Tableau des extraits et analyses sur l'évolution du contexte de l'ESS 2000 à 2005.....	317
Tableau 28 – Tableau des extraits d'entretiens et analyses 2005 à 2010.....	323
Tableau 29 – Tableau des extraits d'entretiens et analyses 2005 à 2010.....	326
Tableau 30 – Tableau des extraits d'entretiens et analyses 2005 à 2010.....	329
Tableau 31 – Tableau synthétique des faits marquants de 2005 à 2010.....	330
Tableau 32 – Tableau des extraits d'entretiens et analyses 2005 à 2010.....	332
Tableau 33 – Tableau des extraits d'entretiens et analyses 2010 à 2014.....	337
Tableau 34 – Tableau des extraits d'entretiens et analyse (2010 à 2014) .....	341
Tableau 35 – Tableau des extraits d'entretiens et analyses 2010 à 2014.....	344
Tableau 36 – Tableau synthétique des faits marquants de 2010 à 2014.....	347
Tableau 37 – Tableau de synthèse du socle de mission des CRESS .....	353
Tableau 38 – Tableau synthétique des faits marquants de 2014 à 2016 à l'échelle macrosociale .....	358
Tableau 39– Tableau des extraits d'entretiens et analyses 2014 à 2016.....	361
Tableau 40 – Tableau synthétique des faits marquants de 2000 à 2005 à l'échelle microsociale .....	372
Tableau 41 – Tableau synthétique des faits marquants de 2005 à 2010 à l'échelle microsociale .....	385
Tableau 42 – Tableau synthétique des faits marquants de 2000 à 2005 sur le plan microsocial.....	427
Tableau 43 – Tableau synthétique des faits marquants de 2005 à 2010 au niveau mésosocial.....	443
Tableau 44 – Synthèse des interventions du RAISO par microrégion .....	446
Tableau 45 – Évolution du nombre des porteurs de projets ESS 2005 à 2006 (CRESS) .....	448
Tableau 46 – Explication des cycles avec leurs facettes entrepreneuriales .....	512



# TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	i
Résumé.....	iii
Abstract.....	v
Sommaire.....	vii
Introduction.....	1
Chapitre I : Une approche gestionnaire de l'économie sociale et solidaire.....	15
1 – Le concept de l'ESS dans l'histoire.....	18
1.1 – Une histoire des rapports à la société civile.....	19
1.2 – Une histoire des principaux mouvements de pensée.....	24
1.3 – Une histoire des rapports à l'économie.....	27
1.4 – Une histoire des rapports avec les pouvoirs publics.....	28
2 – Les différentes approches disciplinaires de l'ESS.....	34
2.1 – L'approche juridique par les statuts.....	34
2.2 – L'approche économique et sociale.....	37
2.3 – L'approche sociopolitique.....	43
3 – L'approche gestionnaire.....	45
3.1 – Les limites des conceptions actuelles de l'ESS.....	46
3.2 – Les apports des sciences de gestion.....	57
Chapitre II : L'approche macrosociale et les performances du champ de l'ESS.....	67
1 – Les performances du champ de l'ESS.....	70
1.1 – Différents registres de performance pour définir l'ESS.....	71
1.2 – Des performances fondées sur les valeurs et les finalités de l'ESS.....	76
1.3 – Des performances régies par des normes.....	85
2 – Des performances aux impacts macrosociaux.....	87
2.1 – Une démarche d'économie politique.....	88
2.2 – Une démocratisation du développement et des espaces publics.....	89
2.3 – La redistribution des richesses produites.....	92
2.4 – Des biens collectifs.....	94
3 – Des impacts aux changements d'échelle.....	100
3.1 – Un mode d'action et de relations : des contributions différentes.....	102
3.2 – Un rôle de contre-pouvoir et de régulation sociale.....	110
3.3 – La transformation sociale par la transformation économique.....	111
Chapitre III : L'approche microsociale et L'entrepreneuriat dans l'ESS.....	119
1 – Définitions de l'entrepreneuriat.....	122

1.1 –	Les dimensions du champ de l’entrepreneuriat.....	123
1.2 –	Les fondamentaux de l’activité entrepreneuriale .....	126
1.3 –	Les paradigmes de l’entrepreneuriat .....	127
1.4 –	La psychologie de l’entrepreneur .....	129
2 –	De l’entrepreneuriat à l’intrapreneuriat.....	141
2.1 –	Le cadre conceptuel.....	142
2.2 –	Le cadre épistémologique.....	148
3 –	Les équipes entrepreneuriales .....	158
3.1 –	Un travail d’équipe.....	159
3.2 –	Au service de la performance de l’entreprise.....	164
4 –	Entrepreneuriat collectif dans le champ de l’ESS.....	167
4.1 –	L’entreprendre « ensemble » .....	167
4.2 –	L’entrepreneuriat collectif et ESS .....	168
4.3 –	L’entrepreneuriat social.....	178
Chapitre IV : L’approche mésosociale : réseaux et changement institutionnel dans l’ESS ..		187
1 –	Théories néo-institutionnelles et changement.....	191
1.1 –	Une théorie en constante évolution .....	191
1.2 –	Le changement institutionnel .....	194
1.3 –	La figure de l’entrepreneur institutionnel, acteur du changement à l’échelle microsociale.....	202
2 –	Les réseaux, moteurs du changement institutionnel dans l’ESS ?.....	205
2.1 –	Le travail institutionnel .....	206
2.2 –	Les réseaux.....	211
2.3 –	L’hybridation institutionnelle entre les échelles macro et mésosociales	219
Chapitre V : Méthodologie.....		229
1 –	Stratégie de recherche .....	231
1.1 –	Positionnement épistémologique.....	231
1.2 –	Une recherche qualitative exploratoire .....	239
2 –	Dispositif général de recherche empirique.....	243
2.1 –	L’étude empirique .....	243
2.2 –	Processus d’analyse.....	269
Chapitre VI : L’évolution macrosociale de l’ESS à La Réunion .....		289
1 –	La Réunion, laboratoire d’observation d’un territoire en mouvement.....	292
1.1 –	Des indicateurs économiques et démographiques en progression .....	294
1.2 –	L’évolution de l’ESS à La Réunion .....	298
2 –	La période de 2000 à 2005 .....	300
2.1 –	Les politiques nationales .....	301

2.2 –	Les organisations de l’ESS .....	312
2.3 –	Les faits marquants .....	315
3 –	La période de 2005 à 2010.....	319
3.1	Les politiques nationales .....	320
3.2	Les institutions locales.....	324
3.3	Les organisations de l’ESS .....	327
3.4	Les faits marquants .....	330
4 –	La période de 2010 à 2014.....	333
4.1 –	Les politiques nationales.....	335
4.2 –	Les institutions locales .....	338
4.3 –	Les organisations de l’ESS .....	343
4.4 –	Les faits marquants .....	346
5 –	La période de 2014 à 2016.....	349
5.1 –	Les politiques nationales.....	349
5.2 –	Les institutions locales .....	352
5.3 –	Les organisations de l’ESS .....	356
6 –	Synthèse et perspectives .....	360
Chapitre VII : Le parcours engagé de quelques pionniers au sein de l’évolution microsociale de l’ESS .....		363
1 –	La période de 2000 à 2005.....	364
1.1 –	Les acteurs clés précurseurs.....	365
1.2 –	Les acteurs, relais des politiques nationales .....	368
1.3 –	Les acteurs au sein des institutions locales .....	370
1.4 –	Les faits marquants au niveau microsocial .....	372
2 –	La période de 2005 à 2010.....	375
2.1 –	Le rôle clé des institutions locales et des acteurs engagés.....	376
2.2 –	Les acteurs porteurs d’une politique nationale .....	384
2.3 –	Les faits marquants pour les acteurs au niveau microsocial .....	385
3 –	La période de 2010 à 2014.....	388
3.1 –	Des faits marquants pour les acteurs volontaires .....	389
3.2 –	La contribution des acteurs aux politiques nationales .....	398
3.3 –	Les acteurs évoluent avec leur institution : l’exemple de la CRESS .....	400
4 –	La période de 2014 à 2016.....	401
4.1 –	Les acteurs clés s’engagent dans la dynamique institutionnelle.....	402
4.2 –	La place des acteurs dans les politiques nationales .....	403
4.3 –	La dynamique des acteurs et des institutions locales.....	407
4.4 –	Les acteurs innovants valorisés lors des temps forts .....	408

5 – Synthèse et perspectives .....	414
Chapitre VIII : Les changements mésosociaux structurants et innovants de l'ESS à La Réunion .....	425
1 – La période de 2000 à 2005 .....	426
1.1 – L'analyse mésosociale : embryon de réseaux d'acteurs.....	427
1.2 – La volonté d'agir en réseau : du niveau macro au niveau mésosocial ...	433
1.3 – Du niveau macrosocial au niveau mésosocial : volonté institutionnelle locale et nationale de renforcer les réseaux.....	440
2 – La période de 2005 à 2010 .....	442
2.1 – L'analyse mésosociale : les réseaux locaux et nationaux se rencontrent	442
2.2 – Le niveau microsocial impulse le niveau mésosocial : les réseaux et l'appartenance à l'ESS .....	451
2.3 – Le niveau macrosocial influence le niveau mésosocial via les premiers réseaux inscrits dans les dispositifs institutionnels .....	460
3 – La période de 2010 à 2014 .....	461
3.1 – L'analyse mésosociale : ouverture des réseaux sur les partenariats.....	461
3.2 – Dynamiques mésosociale et microsociale : une nouvelle génération d'entrepreneurs.....	467
3.3 – Du niveau méso au macrosocial : des réseaux ouverts à de nouvelles perspectives .....	472
4 – La période de 2014 à 2016 .....	475
4.1 – L'analyse mésosociale : l'institutionnalisation des réseaux.....	475
4.2 – Du micro au mésosocial : les réseaux militent auprès des institutions ...	479
4.3 – Du niveau méso au niveau macrosocial : la territorialisation des réseaux	483
5 – Synthèse et perspectives .....	485
Chapitre IX : Théorisation, discussion et implications managériales .....	491
1 – Théorisation.....	492
2 – Contributions et discussion .....	513
3 – Implications managériales.....	527
3.1 – Une approche mésosociale par les réseaux .....	527
3.2 – Une volonté de changer les règles du jeu .....	528
3.3 – Appréhender le phénomène « social » de l'ESS .....	528
3.4 – Gérer des arrangements institutionnels nombreux et parfois contradictoires	530
3.5 – Une responsabilité particulière : l'entrepreneuriat institutionnel collectif	531
Conclusion générale .....	535
1 – Les apports de la recherche .....	535

2 –	Limites et principales voies de recherche .....	541
2.1 –	Limites conceptuelles.....	541
2.2 –	Limites méthodologiques.....	542
2.3 –	Principales voies de recherche .....	543
	Bibliographie.....	547
	Liste des figures .....	603
	Liste des tableaux.....	604
	Table des matières.....	607
	Annexes.....	613
	Annexe 1 : Chiffres 2016 ESS à La Réunion .....	615





# ANNEXES



# ANNEXE 1 : CHIFFRES 2016 ESS A LA REUNION

## Chiffres clés de l'ESS à La Réunion en 2016\*

\* Sources génériques : INSEE CLAP, DADS et SIRENE 2014

EN 2014, L'ESS À LA RÉUNION C'EST :



**11,1%**  
des emplois  
salariés  
soit 24 951 emplois



**2040**  
établissements



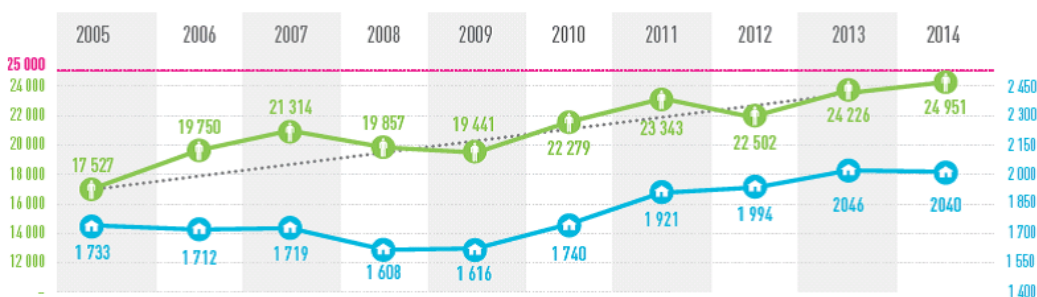
**9%** des  
rémunérations  
brutes versées  
soit € 611 millions

### 2005-2014 : LE DYNAMISME CONTINU DE L'ESS DANS L'ECONOMIE REUNIONNAISE

#### LE CHAMP DE L'ESS SE RAPPROCHE POUR LA 1<sup>ÈRE</sup> FOIS DES 25 000 EMPLOIS

L'emploi dans l'ESS atteint son plus haut niveau depuis 2005 avec une hausse annuelle entre 2013 et 2014 de 3% du nombre d'effectifs salariés (soit 725 emplois supplémentaires). Entre 2005 et 2014, le champ de l'ESS à la Réunion n'a cessé de se renforcer, passant de 17 527 à 24 951 emplois, soit une augmentation de 42,5% en moins de 10 ans. Sur la même période, le nombre d'établissements est passé de 1733 à 2040, correspondant à une croissance de 18%.

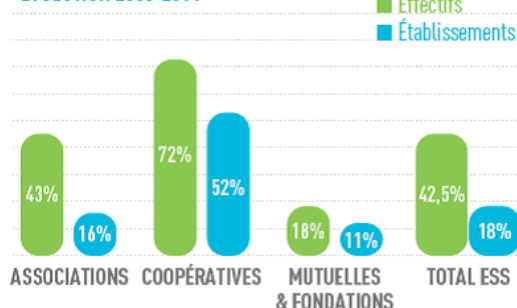
● Nombre d'effectifs au 31/12  
● Nombre d'établissements



#### UNE CROISSANCE DANS L'ENSEMBLE DES FAMILLES DE L'ESS

- Le **tissu associatif** enregistre un taux de croissance de 43 % de leurs effectifs et de 16% de leurs établissements tout en stabilisant leur poids dans l'ESS.
- Les **coopératives** présentent la croissance la plus spectaculaire entre 2005 et 2014 avec une augmentation de 52% des établissements et de 72% des effectifs. Cela fait gagner à cette famille 1.5 point d'emplois en moins de 10 ans. A noter que cette croissance est rattachée à la part de plus en plus grande des coopératives de production au sein de la famille coopérative : le taux de représentation des SCOP et SCIC a triplé passant de 3% en 2005 à 9% en 2014.
- Les **mutuelles et les fondations** ont connu entre 2005 et 2014 une évolution régulière de leurs effectifs (18%) et de leurs établissements (11%).

#### ÉVOLUTION 2005-2014



Cette plaquette est co-financée par l'Union Européenne dans le cadre du Programme Opérationnel National «Emploi et Inclusion».



# En 2014 : UNE EVOLUTION CONTRASTÉE

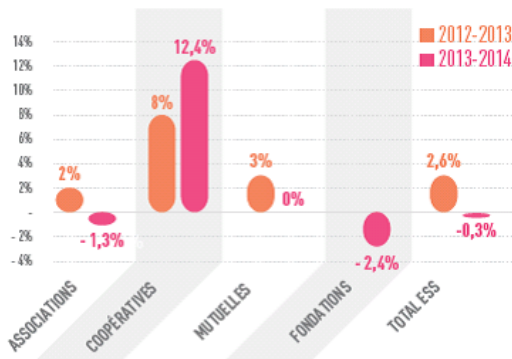
## Les contrastes par famille

	EFFECTIFS AU 31/12/2014		ÉTABLISSEMENTS	
	EN NOMBRE	RATIO	EN NOMBRE	RATIO
ASSOCIATIONS	20 380	82%	1 797	88%
COOPÉRATIVES	2 354	9%	163	8%
MUTUELLES	630	3%	40	2%
FONDATEURS	1 587	6%	40	2%
TOTAL ESS	24 951		2 040	

### UN « CHOC COOPÉRATIF » INCONTESTABLE

L'évolution du nombre d'établissements est inégale selon les familles de l'ESS. Il stagne voire diminue entre 2013 et 2014 aussi bien au niveau global que pour les associations, les mutuelles et les fondations. Or, la famille coopérative connaît sa plus forte croissance en termes d'établissements avec +12.4% entre 2013 et 2014.

A noter que le profil des coopératives évolue vers des structures plus petites avec plus de coopérateurs salariés. Ceci explique une croissance de l'emploi coopératif de 3% entre 2013 et 2014.



### LE POIDS PRÉPONDÉRANT DES ASSOCIATIONS

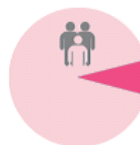
En 2014, les effectifs salariés dans les associations dépassent la barre des 20 000 emplois, et l'emploi associatif demeure toujours majoritaire dans l'ESS avec 8 emplois sur 10. De plus, près de 9 établissements sur 10 sont des associations.

L'Économie Sociale et Solidaire :  
**1 emploi sur 10**  
à La Réunion

Les associations :  
**8 emplois sur 10**  
au sein de l'ESS



Mais il est à noter que la famille associative est caractérisée par des contrastes :



+ de 10% des associations sont employeuses (1797 sur 16500)

5% des établissements emploient presque la moitié de l'effectif



Action sociale et santé humaine  
**4 emplois sur 10**



### Les contrastes territoriaux

Les communes de plus de 20 000 habitants concentrent la majorité des emplois et des établissements de l'ESS. En effet, les 13 communes de plus de 20 000 habitants (soit 54% des communes) regroupent 94 % des effectifs de l'ESS ainsi que 90% des établissements.

#### LA LISTE DES ENTREPRISES DE L'ESS

A noter que dorénavant les CRESS disposent d'une nouvelle donnée de l'INSEE : le nombre d'entreprises. On dénombre au total 1642 entreprises de l'ESS en 2014 à La Réunion. Conformément à l'article 6 de la loi-cadre de l'ESS du 31 juillet 2014 et le décret d'application relatif à la liste des entreprises de l'ESS du 22/12/2015, la publication et la mise à jour de cette liste est présentée comme l'une des missions des CRESS. Elle est consultable sur le site internet de la CRESS : <http://www.cress-reunion.com/decouvrir-l-ess/22-l-observatoire/448-la-liste-des-entreprises-de-l-ess-a-la-reunion-cnrcs>